

Satu Mikkonen

**HENKILÖSTÖN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN
TUTKIMUS KAJAANILAISISTA PK-YRITYKSISTÄ**

Opinnäytetyö
Kajaanin ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Tradenomikoulutus
Syksy 2007



**Kajaanin
ammattikorkeakoulu**

OPINNÄYTETYÖ TIIVISTELMÄ

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma
Tekijä(t) Satu Mikkonen	
Työn nimi Henkilöstön osaamisen kehittäminen Kajaanilaisissa pk-yrityksissä	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot Taloushallinto	Ohjaaja(t) Päivi Malinen
	Toimeksiantaja
Aika Syksy 2007	Sivumäärä ja liitteet 58 + 2
<p>Tiivistelmä</p> <p>Yritysten pitää panostaa nykypäivänä henkilöstön osaamisen kehittämiseen. Henkilöstön tiedot ja taidot ovat koko yrityksen käytössä ja yritysten kilpailukyky on riippuvainen osaavasta henkilöstöstä. Kun yritys voi sisäisesti hyvin se näkyy myös ulospäin hyvänä tuloksena, tuottavuutena ja hyvinvoipana henkilöstönä.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millaisia keinoja kajaanilaiset yritykset käyttävät henkilöstönsä osaamisen kehittämiseen. Tutkimusongelmat: Miten yhteiskunnan nopeiden muutosten aiheuttamat vaatimukset vaikuttavat henkilöstön osaamisen kehittämiseen kajaanilaisissa pk-yrityksissä? Miten hyvällä henkilöstön osaamisen kehittämisellä saadaan yritykselle pysyvää kilpailuetua, ja miksi henkilöstöön kannattaa panostaa? Millaisia työkaluja, yritysten henkilöstön kouluttautumisasioista vastaavilla henkilöillä on käytettävissä Kainuussa henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja miten niitä käytetään yrityksessä hyödyksi.</p> <p>Opinnäytetyön teoria muodostuu henkilöstön osaamisen kehittämistä (kuuluu henkilöstöjohtamisen tärkeimpiin osa-alueisiin) koskevan kirjallisuuden ja julkaisujen lukemisesta, sekä luotettavien Internet- lähteiden käytöstä.</p> <p>Empiirinen osuus toteutettiin kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusmenetelmällä. Tutkimusaineisto hankittiin puhelinhaastatteluilla. Haastatteluihin valittiin harkinnanvaraisesti 20 kajaanilaista pk-yritystä. Kysymykset osoitettiin henkilöille, jotka vastaavat yrityksen henkilöstön osaamisen kehittämisestä.</p> <p>Tutkimus osoitti että yritykset elävät jatkuvassa muutoksessa, jossa henkilöstöä täytyy kouluttaa jatkuvasti, jos yritys haluaa pysyä kehityksessä ja kilpailussa mukana. Haastateltavat ymmärsivät ammattitaitoisien ja osaavien henkilöstön merkityksen yrityksen menestymiselle. Suurin osa yrityksistä hyödyntää tarjolla olevia osaamisen kehittämisen työkaluja ja muun muassa koulutusta haluttaisiinkin enemmän. Oppilaitokset voisivat panostaa hie- man enemmän ”näkyvämpään” mainontaan ja lisätä yleistä tiedottamista alkavista kursseista ja koulutuksista.</p>	
Kieli	Suomi
Asiasanat	Osaamisen kehittäminen, osaamisen johtaminen, henkilöstöjohtaminen
Säilytyspaikka	<input type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun Kaktus-tietokanta <input type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto

School Business	Degree Programme Business Administration
Author(s) Satu Mikkonen	
Title Development of Personnel's Know-how in Small and Medium – sized Companies in Kajaani	
Optional Professional Studies Financial Administration	Instructor(s) Päivi Malinen
	Commissioned by
Date Autumn 2007	Total Number of Pages and Appendices 58 + 2
<p>Abstract</p> <p>Today enterprises must invest in the development of the personnel's know-how. The personnel's knowledge and skills are at the whole company's disposal and the competitiveness is dependent on skilful personnel. When a company feels well inside it can be seen as a good result, productivity and healthy personnel.</p> <p>The aim of the thesis was to find out what kind of methods companies in Kajaani use to develop the know-how of their personnel. The research problems included the effects that rapid changes in society have on the development of the personnel training in small and medium-sized companies, how to get continuing competing advantage by developing personnel training, why it is worth investing in personnel and what types of means the persons responsible for personnel training have at their disposal and how they are used in the enterprise.</p> <p>The theory of the thesis is based on literature and publications and trustworthy internet sources dealing with the development of personnel training (one of the most important parts of human resources management).</p> <p>The empirical part of the thesis was made by using the qualitative research method. The research material was gathered by telephone interviews. Twenty small and medium-sized companies in Kajaani were chosen for the interview. The questions were presented to persons responsible for the development of personnel's know-how.</p> <p>The research showed that enterprises live in a state of continuous change where personnel must all the time be trained in order to keep up with development and competition. The interviewees understood the importance of skilful and able personnel for the success of the company. Most enterprises utilize the available tools of developing know-how and more training was desired among other things. The training institutes could advertise their operations more visibly and increase public information about upcoming courses.</p>	
Language of Thesis Finnish	
Keywords	Personnel management, know-how's management, development of know-how
Deposited at	<input type="checkbox"/> Kaktus Database at Kajaani University of Applied Sciences <input type="checkbox"/> Library of Kajaani University of Applied Sciences

ALKUSANAT

"Kaikk' on niin hiljaa mun ympärilläin.

Kaikk' on niin hellää ja hyvää.

Kukat, suuret mun aukeevat sydämessään

ja tuoksuvat rauhaa syvää." Eino Leino

Monenlaisia mielenkiintoisia haasteita ja myös vaikeita vastoinkäymisiä on opiskeluvuosiin sattunut ja isän äkillinen poismeno oli yksi jälkimmäisistä. Omistan tämän opinnäytetyöni edesmenneelle isälleni.

Haluan kiittää aviomiestäni ja poikaani siitä mielettömästä ymmärtävyydestä ja kärsivällisyydestä opiskeluani kohtaan, joka vei suurimman osan ajastani, äitiä joka aina silloin tällöin kävi laittamassa nälkäiselle ”poppoolle” ruokaa ja antamassa huutia nurkissa ja sängyn alla pyöriville villakoirille, rakasta siskoani Suvia, ystävääni Marjaa ja serkkuani Saria siitä valtavasta henkisestä tuesta, jonka takia jaksoin pinnistellä opintoni/opinnäytetyöni loppuun, Alia englanninkielisen osuuden tarkistuksesta ja oikolukemisesta, Nikoa joka huolsi useamman kerran jumittuneen kotitietokoneen taas käyttökuntoon. Lopuksi haluan kiittää ohjaavaa opettajaa lehtori ja projektipäällikkö Päivi Malista siitä kärsivällisestä eteenpäin johdattamisesta, kun opiskelija ei oikein millään ymmärtänyt, miten edetä opinnäytetyössä. Sekä lehtori Jaana Lappalaista, että sain hyödyntää tutkimuksessa hänen tekemäänsä kainuulaisten osakeyhtiömuotoisen pk-yritysten osoitelistaa

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN	2
2.1 Oppimisen tehostamisen menetelmät	3
2.2 Henkilöstön oppimistarpeiden määrittely	6
2.3 Henkilöstön koulutus ja kehittäminen	8
2.4 Henkilöstön kehittämistoimien arviointi	10
2.5 Viestintä osaamisen edistäjänä	11
2.6 Osaamisen johtaminen	13
2.7 Organisaation kehittäminen	17
3 OPPIVA ORGANISAATIO	19
3.1 Henkilöstöjohtaminen	23
3.2 Tiedon johtaminen	26
3.3 Tietopääoma	29
4 HENKILÖSTÖ YRITYKSEN KILPAILUTEKIJÄNÄ	32
4.1 Työntekijän työmotivaation vaikutus osaamisen kehittämiseen	33
4.2 Erilaiset palkkakannustimet motivoivat osaamisen kehittämiseen	36
4.3 Työsuoritusten arviointi ja palautteen antaminen	38
5 TUTKIMUSMENETELMÄ	39
5.1 Laadullinen tutkimus	39
5.2 Tutkimuksen luotettavuus	42
5.3 Tutkimuksen toteutus	43
5.4 Tutkimuksen analysointi	45
5.4.1 Taustatiedot	45
5.4.2 Tutkimuksen tulokset	46
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	55
LÄHTEET	59
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Menestyvä yritys on varmasti jokaisen johtajan mielessä päällimmäisenä, mutta kuinka menestyvä yritys käytännössä toteutuu, riippuu johtajan omista kyvyistä ja taidoista johtaa koko organisaatiota ja sen henkilöstöä. Henkilöstön osaaminen on avainasemassa yrityksen menestymisessä. Johtamistyyli on muuttunut vuosien varrella ja johtamistapoja on useita, sekä niin sanotut ”pehmeät” arvot herättelevät johtajia ajattelemaan kokonaan uudella tavalla.

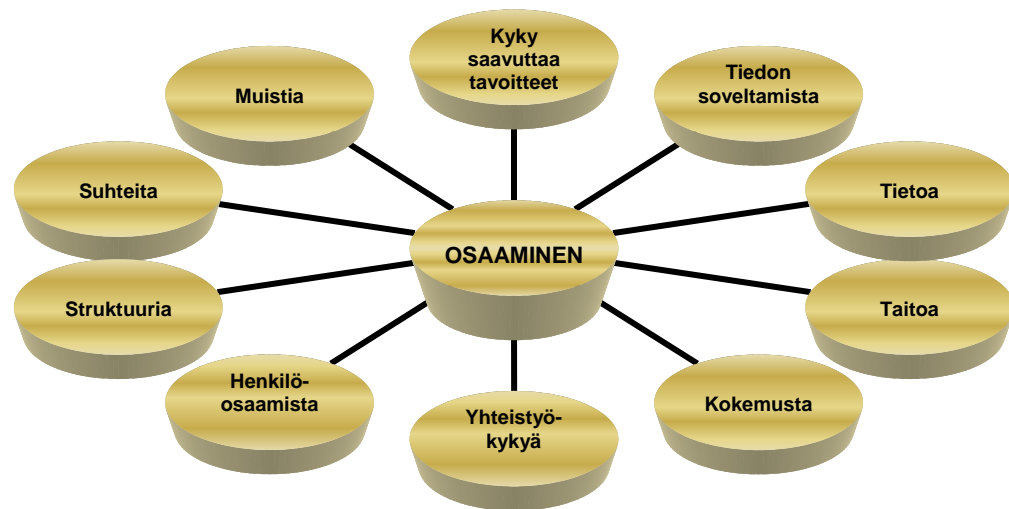
Opinnäytetyön tavoitteena oli saada selville yhteiskunnan nopeiden muutosten aiheuttamat vaatimukset kajaanilaisille pk-yrityksille henkilöstön osaamisen kehittämisen osalta. Miten hyvällä henkilöstön osaamisen kehittämisellä saadaan yritykselle pysyvää kilpailuetua, ja miksi henkilöstöön kannattaa panostaa? Millaisia työkaluja yritysten henkilöstön kouluttautumisasi- asioista vastaavilla henkilöillä on käytettävissä Kainuussa henkilöstön osaamisen kehittämiseen, ja miten niitä käytetään yrityksessä hyödyksi?

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään henkilöstön osaamisen kehittämistä, osaamisen johtamista ja miten henkilöstön osaamisen kehittäminen vaikuttaa yrityksen kilpailukykyyn. Oikealla henkilöstön osaamisen kehittämisellä yritys pyrkii siihen, että henkilöstön tiedot ja taidot ovat koko organisaation käytössä ja henkilöstö kokee onnistumisen ja saavutusten hyvän olon tunnetta sekä työn iloa. Kun yritys voi sisäisesti hyvin, eli henkilöstö on ammattitaitoista ja osaavaa sekä fyysinen ja psyykinen työympäristö on kunnossa, niin se näkyy ulospäin tuloksena, tuottavuutena ja hyvinvoivana henkilöstönä.

Empiirinen osuus toteutettiin syksyllä 2007 kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusmenetelmällä. Aineistonkeruutavaksi valittiin puhelinhaastattelumenetelmä, jossa haastateltiin 17 henkilöä 20 henkilöstä. Haastateltavat olivat eri yrityksen henkilöstön kouluttautumisasi- asioista vastaavia henkilöitä.

2 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

” Osaaminen on kykyä saavuttaa tavoitteita, tiedon soveltamista, tietoa, taitoa, kokemusta, yhteistyökykyä, henkilöosaamista, struktuuria, suhteita ja muistia.”(Ojala 2004.)



Kuvio 1. Osaamisen määritelmä (Mukaillen: Ojala 2004)

Oppivaa yritystä ei rakenneta hetkessä. Parhaiten onnistuneet esimerkit ovat tulosta ajan myötä karttuneista ja huolellisesti vaalituista asenteista, sitoumuksista ja johtamisen prosesseista. **Oppimiskyvyn kehittäminen** edellyttää määrätietoista ja kärsivällistä otetta, sekä koko organisaation huomioimista. Aivan ensimmäiseksi on luotava oppimiselle suotuisa ympäristö. On varattava aikaa pohtia ja analysoida, suunnitella strategioita, eritellä asiakkaiden tarpeita, arvioida nykyisiä työjärjestelmiä ja kehittää uusia tuotteita. Akuutit työpainheet yleensä haittaavat oppimista. On huolehdittava että henkilöstöllä on valmiudet oppimiseen. (Viitala 2004, 191.)

Ihminen oppii 20 % kuulemalla, 30 % näkemällä, 50 % kuulemalla ja näkemällä, 70 % puhumalla, kuulemalla ja näkemällä sekä 90 % tekemällä, puhumalla, kuulemalla ja näkemällä. On olennaisen tärkeää järjestää henkilökunnalle koulutusta ja valmennusta aivoriihitoiminnan, ongelmienratkaisun, kokeilujen arvioinnin ja oppimisen ydintaitojen alalla. Järjestämällä erilaisia vuorovaikutustilanteita, joihin osallistuu ihmisiä yrityksen eri tasoilta tai joissa luodaan yhteyksiä yritysten ja sen asiakkaiden ja toimittajien välillä, varmistetaan, että yritys saa jatkuvasti uusia, tuoreita ideoita. Oppimisen yksi perusedellytys onkin asianmukainen ja ajan-

tasainen **informaatio**, joka on kaikkien saatavilla sellaisessa muodossa, että sitä on helppo käyttää. (Työssä oppiminen oppimismenetelmänä 2006, 2; Viitala 2004, 191–193.)

2.1 Oppimisen tehostamisen menetelmät

”Yritysten rajojen avaaminen ja ajatustenvaihdon kannustaminen tehostavat henkilöstön oppimista. Vuorovaikutustilanteita on paljon erilaisia ja alapuolella on muutamia esimerkkejä Viitalan mukaan, jotka tehostavat oppimista”. (Viitala 2004, 191–193.)

Järjestelmällisessä ongelmanratkaisussa ongelmien etsinnässä käytetään hyväksi teoreettisia malleja ja analyysimenetelmiä. Päätöksenteon pohjana käytetään kerättyä tietoa eikä oletuksia, vaikka intuitiollakin, joka tarkoittaa *ajatonta, suoraa oivaltamista, josta seuraa välitön ymmärrys*, on sijansa. (Viitala 2004, 191–193; Muhonen 2007.)

Kokeilutoiminta voi sisältää sekä jatkuvia ohjelmia ja työn äärellä tapahtuvia kehittämiskokeiluja tai kertaluontoisia projekteja. Yksittäisen työntekijän kohdalla kokeilutoiminta voi olla pienten, kokeilevien kehittämisaskeleiden ottamista oman työn jatkuvassa kehittämisessä. Virheet sallitaan ja niistä järjestelmällisesti opitaan. Yritykseen voidaan perustaa erillisiä harjoittelupaikkoja, joissa työntekijät ja johtajat voivat käydä kokeilemassa erilaisia toimintamalleja ja näin oppimassa riskittömissä olosuhteissa, sillä ihmiset voivat yhdessä keskittyä oppimiseen ja kokeilemaan ja arvioimaan tuloksia hyväksyvässä ilmapiirissä. (Viitala 2004, 191–193.)

Aiempiin kokemuksiin perustuva oppiminen on toimintaa, jossa yritys tarkastelee järjestelmällisesti onnistumisiaan ja epäonnistumisiaan. Niistä saadut tiedot voidaan koota henkilöstön käyttöön helposti ymmärrettävään ja saatavaan muotoon. Hyödyllinen epäonnistuminen tuottaa oivalluksia ja lisää ymmärrystä sekä siten yrityksen tietämystä. (Viitala 2004, 191–193.)

Muilta oppiminen eli benchmarking on yleistynyt hyväksyttynä ja tehokkaan tapana oppia. Suurin hyöty saadaan tutkimalla toimintatapoja eli sitä, miten työ tehdään ja miten toiminta on järjestetty, ei niinkään valmiita tuloksia. Tämän jälkeen yrityksen omia toimintatapoja ja suorituksia tarkastellaan huolellisesti, vieraillaan benchmarking - yrityksessä säännöllisesti haastatellen sitä ja lopuksi analysoidaan ja testataan menetelmät. (Viitala 2004, 191–193.)

Tiedon levittäminen on myös tehokkaan oppimisen edellytys. Tieto täytyy levittää nopeasti ja tehokkaasti koko organisaatioon, ettei oppiminen jäisi paikalliselle tasolle. Erilaiset keskustelutilanteet sekä koulutus- ja valmennusohjelmat ovat tehokkaita tiedonsiirrossa. Sisäinen radio- ja tv- monitorijärjestelmä, työyksikköpalaverit ja ihmisten liikkuminen organisaatiossa edistävät tiedon leviämistä. (Viitala 2004, 191–193.)

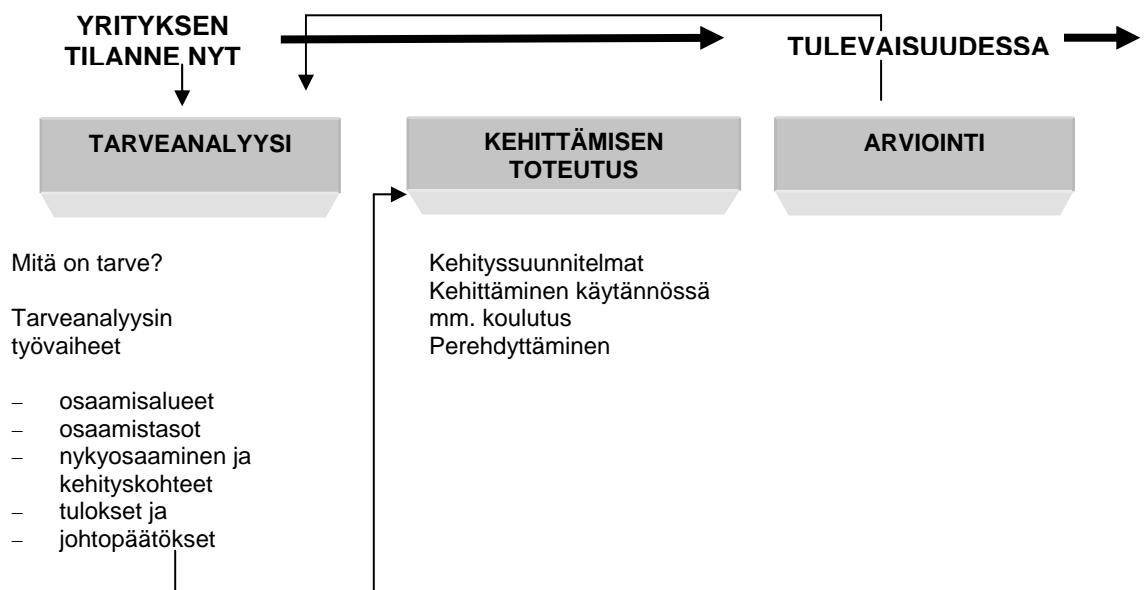
Oppimista tehostavat erilaisten vuorovaikutustilanteiden **lisäksi** myös vahvistaminen, palkitseminen, harjoitus, kertaus, jäsentely, mielekkyys, jaksottelu, annostelu, myönteiset asenteet, motivaatio, aktiivisuus, tavoitteellisuus, viihtyisä työympäristö, hyvä seura sekä fyysinen vireys. Henkilöstön oppimista haittaavat kielteiset asenteet, yrityksen sisäiset arvoriistiriidat, ehkäisy ja negatiivinen siirtovaikutus sekä yksilön väsymys. (Hokkanen & Strömberg 2003, 42.)

Henkilöstön kehittämisen perinteisinä, konkreettisina tulosalueina on pidetty työtehtävien suorittamisen tehostumista, organisaation oppimista, *jolla ymmärretään sisäisen toiminnan, yhteistyön ja toimintaympäristöä koskevan palautteen parantumista*, sekä yksilön työmarkkinakelpoisuuden parantumista. Lyhyen ja pitkän aikajänteen tavoitteet eivät välttämättä käy yksiin. Esimerkiksi henkilöstökoulutus tähtää yksilön työn tehokkuuden edistämiseen, se saattaa lyhyen aikajänteen näkökulmasta vaikuttaa hyvältä ratkaisulta, mutta pitkällä aikajänteellä tulokset ovat heikot. Pitkällä aikajänteellä parhaat ja kestävimmat tulokset voidaan saavuttaa, jos koulutuksella voidaan tuottaa valmiuksia myös tulevaisuuden haasteita varten. (Kuvio 2.) Tämä tarkoittaa oppimisen taitojen kehittämistä työtehtäväosaamisen rinnalla. Työssä menestyminen ja sisäisen tyydytyksen kokeminen liittyvät vahvasti ihmisen persoonallisuuteen. Koulutuksen pitää mahdollistaa myös persoonallisuuden kehittäminen. Lyhyellä aikajänteellä tämä tarkoittaa tietoisuuden lisäämistä omasta urasta ja tavoitteista ja pitkällä aikajänteellä se tarkoittaa mahdollisuuden laajentaa omaa identiteettiä. (Viitala 2004, 194 - 195.)

	Työhön liittyvä oppiminen	Persoonallisuuden kehittäminen
Lyhyen aikavälin oppimistavoite	Parantaa työsuoritusta: tiedot, kyvyt ja taidot	Kehittää uraa ja elämää koskevia asenteita
Pitkän aikavälin oppimistavoite	Parantaa valmiuksia tulevaisuuden vaatimuksia ja tavoitteita ajatellen	Kehittää ja laajentaa identiteettiä

Kuvio 2. Oppimistavoitteiden ulottuvuudet Hallin (1990) mukaan (Viitala 2004, 194)

Henkilöstön kehittämisen vaikutuksia on vaikea ennakoida. Yksilöiden oppiminen ja muuttuminen, eli muutoksen vaikutus ei näy yrityksen toiminnassa lyhyellä aikavälillä. Ongelmana on henkilöstön kehittämisen näkeminen erillisenä saarekkeena, jolla huolehditaan työntekijöiden, yksilöiden, ammattitaidosta. Tarvitaan kokonaisvaltaisempi lähestymistapa yrityksen kehittämiseen tai muuten nämä yksittäiset kehittämisruiskeet jäävät tehottomiksi. (Kuvio 3.) Erillisten koulutusten jälkeen pitäisi osallistujilta **kysyä** työyhteisöissä, että mitä he ovat oppineet ja miten se näkyy yrityksen toiminnassa sekä mitä aikovat tehdä toisin, jos koulutus ei vastannutkaan suunniteltua tarvetta. (Viitala 2004, 195 -196.)



Kuvio 3. Hätösen (1998) malli henkilöstön kehittämisen työvaiheista (Viitala 2004, 196)

Yksilölähtöinen osaamisen kehittäminen vaikuttaa parhaimmillaan työntekijän arvoon sekä työmarkkinoilla, että yrityksessä. Yksilön tietoisuus jatkuvan kehittämisen tarpeestaan saattaa johtaa esimerkiksi taitojen oleelliseen parantumiseen ja työtehtävien laajentamiseen. Yksilön kokemus radikaali muutospaine voi myös johtaa kouluttautumiseen, joka edesauttaa uusiin työtehtäviin, alanvaihtoon tai toisen yrityksen palvelukseen hakeutumista. (Kokko, Herrala, Ahola, Immonen, Hailikari & Salminen 2000, 8.)

Yrityksen näkökulmasta jatkuva kehittäminen tähtää siihen, että yrityksen suoritusteho ko-
henee ja kannattavuus paranee. Yrityksen toiminnan kehittämisen edellytyksenä, on nähdä yksilö yrityksen voimavarana, eli on tarpeellista sitoa yksilön kehittämistarpeet vahvasti yri-

tyksen tavoitteisiin kehittää toimintaansa. Radikaalia osaamisen kehittämisen muutospainetta tukevan muutosprojektin tulisi vaikuttaa jatkuvan kehittämisen elementteihin siten, että jatkuvan kehittämisen kulttuuri ja työkalut jalostuvat. Yrityksen **tärkein voimavara** on osaava henkilöstö, joka kehittää pätevyyttään markkinoiden vaatimusten mukaisesti. Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä osaamisen kehittämiseen joudutaan panostamaan jokapäiväisen työn ja kiireen lomassa. Intensiivisiin kehittämishankkeisiin ja jatkuvaan kehittämiseen ei välttämättä ole riittäviä taloudellisia resursseja eikä työntekijöitä voida irrottaa työstään pitkäaikaiseen koulutukseen. Julkisella rahoituksella, esimerkiksi **ESR-rahoituksella** (*Euroopan Sosiaalirahasto*) pyritään tukemaan pienten ja keskisuurten (pk-)yritysten kehittämistoimintaa. (Kokko ym. 2000, 8.) Jatkuvan oppimisen avulla siirretään sitä rajaa, jossa ihmisen henkinen suorituskky alkaa heikentyä. Elinikäinen oppiminen on henkistä kunnossapitoa. (Ojala 2000, 161.)

2.2 Henkilöstön oppimistarpeiden määrittely

Esimiehet ovat avainasemassa määriteltäessä henkilöstön oppimistarpeita. Henkilöstön osaaminen ja osaamisen kehittyminen ovat keskeinen tekijä toimintojen laadun ja kehittymisen kannalta, joten sitä ei voi erottaa yrityksen muusta operatiivisesta toiminnasta. Organisoitu kehittämistarpeiden kartoitus alkaa usein kehityskeskusteluista, joissa esimies yhdessä alaisen kanssa käy läpi hänen osaamisalueitaan ja kehittymistarpeitaan. **Kehityskeskustelut** ovat järjestelmällinen tapa keskittyä jokaisen työyhteisön jäsenen työhön, osaamiseen ja kehittymistarpeisiin määräajoin. Ne ovat tiedonkeruuta yrityksen kehittämissuunnitteluun että henkilökohtaisen ohjauksen keino. Kehityskeskustelut tukevat osaamista, ammatillista kasvua sekä kehittymistä. (Viitala 2004, 196 - 197.)

Keskustelut onnistuvat parhaiten, jos keskustelutila on häiriötön ja on varattu riittävästi aikaa keskustelua varten, sekä esimiehellä on valmiiksi tehty keskustelurunko tukeaan ja hän myös kirjaa sovitut asiat jatkotoimenpiteitä varten. Keskustelurunkoja on useita erilaisia ja se voi olla esimerkiksi seuraavanlainen:

- Kuvaile työtäsi ja kerro sen mieluisista ja epämieluisista puolista.
- Miten työsi on muuttunut ja miten arvioit sen muuttuvan jatkossa?
- Mitkä ovat työsi keskeisiä ongelmia ja miten ne voisi ratkaista?

- Miten koet oman työsi? Mitä toivot tulevaisuudelta työelämässä?
- Mitä osaat hyvin? Missä haluaisit kehittyä? Mitä konkreettisia osaamistarpeita sinulla on? Mitä aiot tai haluat niiden hyväksi tehdä?
- Mitä ajattelet organisaatiosta ja yksiköstäsi? (kehitys, johtaminen, palvelut, osaamistarpeet jne.)
- Miten koet yksikön työilmapiirin?
- Mitä haluaisit sanoa minulle oman esimiesroolini kehittämiseksi?

Kehityskeskustelun jälkeen esimiehen tulee käsitellä esille nousseet kehitystarpeet ja käydä keskustelua, millaisella ohjelmalla niihin voidaan vastata. (Viitala 2004, 197 - 198.)

Osaamiskartoitusten avulla yritys pyrkii selvittämään, **millaista osaamista yrityksessä on** ja miten henkilöstön ja yksilöiden tulisi kehittyä, jotta osaaminen vastaisi yrityksen tavoiteprofilia. Esimiehet tutkivat yhdessä alaistensa kanssa yksikkönsä tulevaisuuden tavoitteiden vaatimaa osaamista ja dokumentoivat sen mahdollisimman tarkkaan, jopa yksilötasolla. Seuraavaksi arvioidaan työntekijöiden osaamistaso suhteessa tuleviin osaamistarpeisiin. Osaamisanalyysit voidaan tehdä itsenäisesti käyttäen apuna valmiita lomakkeita, jonka jälkeen niistä saatu tieto kerätään yhteen, jolloin yritys saa selville sekä yksikön, että yksilön kehittämistarpeet. Arvioinnin tukena voi olla lomakkeita tai tietokoneohjelma, jolloin saadaan yhdisteltyä yksikkökohtainen analyysi, joiden perusteella päätetään kehitystoimenpiteet. (Viitala 2004, 198.)

Osaamistarvekartoitusten ja **kehitystarveanalyysien** pohjalta laaditaan koko yritystä varten kehittämisohjelma, jonka sisällä **kehittämissuunnitelmat** laaditaan koskemaan koko henkilöstöä, yksiköitä, ryhmiä, tiimejä ja yksittäisiä henkilöitä. (Viitala 2004, 200.) Ensin nimetään kriittiset osaamisalueet ja henkilöstön kehittämisen painopisteet. Näitä tarkastellaan koko henkilöstön, ryhmien, avainhenkilöiden tai työntekijöiden henkilökohtaisten tarpeiden osalta. Tämän jälkeen laaditaan tarpeiden mukaan yritysکوhtainen ja/tai työntekijäkohtainen kehittämissuunnitelma. (Kokko ym. 2000, 44.) Suunnitelmassa voidaan määritellä esimerkiksi:

- missä asioissa halutaan kehittyä
- mihin pyritään eli tavoiteltava osaamistaso
- mitä aiotaan tehdä tavoitteiden saavuttamiseksi

- ketkä osallistuvat kehittämistoimintaan
- mikä on kehittämissaikataulu
- miten tuloksia seurataan
- ketkä kehittämistä hoitavat
- paljonko kehittämiseen on varattu rahaa

Hyvät kehittämissuunnitelmat ovat linjassa kehittämisohjelman tavoitteiden kanssa ja tukevat yrityksen strategiaa. Suunnitelmat ovat myös riittävän konkreettisia, jotta käytännön toteutus on helppo suunnitella ja toteuttaa. (Viitala 2004, 200.)

2.3 Henkilöstön koulutus ja kehittäminen

Eri oppilaitokset *esimerkiksi avoin ammattikorkeakoulu, aikuiskoulutuskeskus, yliopisto ja kansalaisopistot* tarjoavat nykyisin myös yrityksille/henkilöstölle monipuolisia kouluttautumismahdollisuuksia. Kajaanissa näitä oppilaitoksia ovat Kajaanin ammattikorkeakoulu, Kainuun ammat-
tiopiston aikuiskoulutuspalvelut Edukai, Kajaanin kesäyliopisto ja yliopistokeskus, Kauka-
metsän opisto sekä Kainulan opisto.

Kajaanin ammattikorkeakoulu tarjoaa monipuolista täydennyskoulutusta oman koulutus- ja palveluyksikön kautta. Lisäksi tutkimus- ja kehitysyksikön koordinoitu tutkimusosaaminen ja opinnäytteet palvelevat koko kainuulaista työelämää. Kampuksella sijaitsee lisäksi 30 000 ni-
teen kirjasto, joka on kaikkien kainuulaisten käytettävissä. (Koulutus, 2005.)

Kajaanin yliopistokeskuksessa tarjotaan monipuolista täydennyskoulutusta ja avoimen yli-
opiston opetusta. Kansalaisopistoista Kaukametsän opisto ja Kainulan opisto tarjoavat esi-
merkiksi mahdollisuuden kehittää opiskelu- ja työelämätaitoja, kuten atk-, kieli- tai vuorovai-
kutustaitoja tai opiskella avoimia yliopisto-opintoja. Koulutustarjontaan sisältyy myös tutkin-
totavoitteista koulutusta, jossa tavoitteena voi olla esimerkiksi peruskoulun, lukion, ylioppi-
lastutkinnon tai ammatillisen perustutkinnon suorittaminen. Lisäksi tarjolla on ammattiin
suuntaavaa ja ammatillista lisäkoulutusta. Lisätietoja edellä mainittuihin oppilaitoksiin löytyy
Internetsivulta www.kainuu.fi ja Koulutus - otsikon alta. (Koulutus, 2005.)

Kainuun ammattiopiston aikuiskoulutuspalvelut Edukai on aikuiskoulutuksen ja ammatillisen osaamisen asiantuntija. Edukai tarjoaa opetusministeriön rahoittamaa ammatillisiin perus-, ammatti- ja erikoisammattitutkintoihin valmistavaa koulutusta, ammatillisia lisä- ja täydennyskoulutuksia, oppisopimuskoulutusta sekä työvoimahallinnon rahoittamaa työvoimapolitiittista aikuiskoulutusta. Koulutustarjontaan kuuluu myös yrityksille erikseen räätälöidyt ja toimialakohtaiset lisä- ja täydennyskoulutukset. Lisätietoja löytyy Internet-sivulta www.kao.fi ja aikuiskoulutuspalvelut Edukai - otsikon alta. (Aikuiskoulutuspalvelut Edukai, 2007.)

Kehittämisen muodot ovat monipuolistuneet voimakkaasti ja samalla siirtyneet lähemmäksi työtä ja työyhteisöjä. Kehittämismenetelmiä on useita ja alapuolella on esiteltynä Hätösen (1998) taitavan ja joutuisan suorituksen kehittämisen menetelmät.

Yhteisvastuuta ja oppimista voi kehittää tiimityöllä, yhteistyöllä, kouluttautumalla sekä hankkimalla tukihenkilön.

Työkulttuurin ja ilmapiirin arviointia voi kehittää kehityskeskusteluilla, työkykyä ylläpitävällä toiminnalla, yhteisillä keskustelutilaisuuksilla, työnohjauksella konsultaatiolla sekä mentoroinnilla.

Kokonaisuuksien näkemistä ja osallistumista voi kehittää visiokeskusteluilla, toisten työhön tutustumalla sekä yrittäjyyden omaksumisella.

Laajenevia työtehtäviä voi kehittää työnkierrolla, sijaisuuksilla, monitaitoisuudella sekä kehitysrytmiin osallistumisella.

Itseohjautuvuutta ja aktiivisuutta voi kehittää tutustumiskäynneillä, toisilta oppimalla, monimuoto-opiskelulla, ammatillisella koulutuksella sekä alan kirjallisuutta lukemalla. (Viitala 2004, 201.)

Henkilöstön kehittämisen suuntana on tällä hetkellä siirtyminen yrityskohtaisiin, laajoihin ja pitkäkestoisiin kehittämisohjelmiin ja – prosesseihin. Yksittäiset, lyhytkestoiset koulutustilaisuudet soveltuvat parhaiten rutiiniasioden päivittämiseen. pelkästään tiedon hakemisen takia ei kannata lähteä koulutuksiin, jos tieto on saatavissa helposti esimerkiksi Internetin kautta. Työyhteisöä voidaan kehittää lukuisin eri keinoin ja tärkeintä siinä on työyhteisön omista tarpeista lähtevä tarkastelu ja sitoutuminen. Työyhteisön ja organisaation kehittäminen voi olla jatkuvaa kehityssuuntautunutta toimintaa, tai sitten ihan erityinen kehittämishanke. Ke-

hittämishanke voidaan viedä läpi omin voimin, avoimen keskustelun ja päätösten varassa. Avuksi voidaan ottaa myös joku ulkopuolinen, esimerkiksi konsultti, joka tarkastelee tilannetta ulkopuolisin silmin. Työterveyslaitoksella kehitetty **Terve ja tuottava työyhteisö – ohjelma** tarjoaa yrityksille ohjatun mallin työyhteisönsä kehittämiseen. (Viitala 2004, 204, 210.)

2.4 Henkilöstön kehittämistoimien arviointi

Kehittäminen tulee nähdä kahdentasoisen toimintana, joka sisältää kärsivällistä ja pitkäkestoisista menettelytapojen opettelua, joka tuottaa kestäväää kyvykkyyttä lyhyen ajanjakson nopeisiin oppimispyrähdysiin. Arviointi on todettu tutkimuksen valossa haastavaksi alueeksi, sillä luotettavan arviointitiedon saaminen on kallista ja työlästä. Sen täytyy läpäistä koko kehittämisprosessi eli suunnittelu, toteutus ja tulokset, jotka täytyy arvioida usealla eri tasolla muun muassa yksilöiden tietojen ja asenteiden muutoksen sekä sen vaikutuksien heidän työkäyttäytymiseensä ja koko organisaatioon. (Viitala 2004, 214.)

Brinkenhoffin (1991) kehittämä kuuden arviointivaiheen syklinen malli on yksi esimerkki valmiista arviointimallista. Siinä arviointi kohdistuu kaikkiin kehittämisprosessin vaiheisiin: tarvekartoitukseen ja tavoiteasetantaan, kehittämisohjelman suunnitteluprosessiin ja suunnitelmaan, suunnitelman toteutukseen, saavutettuihin tuloksiin, oppimistulosten käytännön vaikutuksiin pitkällä aikavälillä ja tuotosten arviointiin.

Vaihe 1. Tarpeiden ja päämäärien arviointi eli tietojenkeruun laajuus ja syvällisyys, osallistumisen laajuus sekä tietojenkeruumenetelmät.

Vaihe 2. Kehittämissuunnitelman arviointi eli suunnitteluprosessin ja suunnitelman läpikäyminen.

Vaihe 3. Suunnitelman toteutuksen arviointi eli mitä tapahtui, noudattiko kehittäminen ennakosuunnitelmaa sekä miten pysyttiin aikataulussa jne.

Vaihe 4. Oppimistulosten arviointi eli mitä saatiin aikaan, esimerkiksi osallistujien asenteiden ja tietojen muutos sekä tuotettujen koulutusohjelmien laatua tai määrää.

Vaihe 5. Oppimisen pysyvyyden ja käytäntöön soveltamisen arviointi eli seurataan toiminnan kehittymistä hankkeen jälkeen ja sen tavoitteiden suunnassa, tarkoituksena tuottaa aineksia käytäntöön soveltamisen tukemiseksi.

Vaihe 6. Tuotosten arviointi eli verrataan uhrattuja panoksia ja saatuja hyötyjä, arvioidaan tulosten saavuttamisen astetta sekä luodaan kuvaa tarvittavista jatkotoimenpiteistä. (Viitala 2004, 215 - 216.)

Arvioinnin tarkoituksena on myös ohjata toimintaa. Usein arviointi suoritetaan vasta kehittämishankkeen loppuvaiheessa, mutta hyödyllisempää olisi käyttää arviointia hyväksi kehittämisprosessin kaikissa vaiheissa. Kehittämishankkeen alussa johtajien tulisi sopia tavoitteisiin kytkeytyvien mittareiden käytöstä sekä mittaustulosten ja muiden kokemusten dokumentoinnista vastuussa olevista henkilöistä. Seuranta unohtuu helposti, jos se ei ole kenenkään vastuulla ja jos mittareita ei ole sidottu palkkauksen perusteiksi. Kehittämistoimia **mittaamalla ja seuraamalla** ohjataan ihmisten toimintaa. Työntekijät **motivoituvat** kehittämiseen eri tavalla, kun he tietävät, että kehittämistoimenpiteistä joutuu raporttoimaan esimiehelle, kuin että jäisivät kokonaan ilman seurantaa. Palkkauksen sitominen mittaustuloksiin on keino saada työntekijät keskittymään tehtäviin, joiden suorittamista seurataan. Mutta vaarana on, että mittaamatta jätetyt asiat saavat vähemmän huomiota osakseen. Siksi mittareiden käyttöönotto on suunniteltava huolellisesti. (Kokko ym. 2000, 48.)

2.5 Viestintä osaamisen edistäjänä

Tehokkaan viestinnän avulla yrityksessä levitetään niitä asioita, joiden halutaan vaikuttavan yksilöiden tietoihin, asenteisiin, taitoihin ja koko organisaation kulttuuriin ja yhteiseen tietovarastoon. Tärkeiden viestien tulee olla näkyvästi ja ymmärrettävästi esillä ja kaikkien ulottuvilla. Viestintä joutuu kilpailemaan ihmisten ajasta ja huomiosta työtilanteissa ja – ympäristöissä, joita yleensä leimaa kiire ja asioiden paljous. (Viitala 2004, 217.)

Viestintä on noussut keskeiseksi strategisen johtamisen työvälineeksi. Johdon määrittelemä strateginen suunta ei voi toteutua, ellei sitä saada viestitettyä ja prosessoitu yhteiseksi tahdoksi ja näkemykseksi yrityksen suunnasta. Suuren merkityksen viestinnässä on saanut vuoropuhelu ja dialogi, jossa yrityksen yhteistä näkemystä asioista voidaan kehittää ja varmistua siitä keskustelun kautta. (Viitala 2004, 217.)

Viestintä on yrityksen kaikessa toiminnassa läsnä ja se on usein spontaania, systemaattista viestintästrategiaa ja viestintäpolitiikkaa, joten se tarvitsee tueksi suunnitelmallisuutta ja erilaisia järjestelmiä. Niiden avulla voidaan varmistua perusasioista, tietystä vähimmäistasosta, jolla yrityksen toimintaa voidaan viestinnän avulla turvata ja tehostaa. Viestintästrategiassa ja jokapäiväisten toimintamallien laadinnassa päätetään muun muassa siitä, mitä asioita halutaan levittää ja kenen tietoisuuteen, millä periaatteilla se tehdään ja mitä kanavia käytetään. (Viitala 2004, 217.)

Sisäinen viestintä käsittää kaiken sen tiedonkulun ja vuorovaikutuksen, mitä tapahtuu yhteisön eri henkilöiden, henkilöryhmien ja yksiköiden välillä. Esimiesten ja alaisten välistä kommunikointia nimitetään usein myös johtamisviestinnäksi. Sisäisen viestinnän käsite on kaikkiaan laajempi kuin käsite sisäinen tiedottaminen. (Lehtonen, J. 1998.) Sisäistä viestintää ovat esimerkiksi

- sisäinen lehti, sähköinen tai painettu, jossa kerrotaan ajankohtaisista asioista
- talouskatsaukset määrävälein
- tiedotteet organisaatiota koskevista muutoksista
- ilmoitukset henkilöstöä koskevista tapahtumista
- viestintäjärjestelmän kehittämis- ja ylläpitoasiat. (Viitala 2004, 218.)

Ulkoinen viestintä on sitä, mitä organisaatio kertoo itsestään ulospäin. Siitä käytetään useita nimityksiä: ulkoinen tiedotus, ulkoinen informointi, suhdetoiminta, PR (Public Relations), jne. Tästä yksisuuntaisesta ajattelutavasta on kuitenkin siirrytty ajattelemaan ulkoista tiedotusta kaksisuuntaisena, symmetrisenä viestintänä, jossa organisaatio on vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Ulkoisen viestinnän alalajeja ovat mm. mediasuhteet, yhteiskuntasuhteet, sidosryhmäsuhteet, sijoittajasuhteet sekä markkinointiviestintä. Organisaatiolla on useita eri sidosryhmiä, joiden kanssa pitää viestiä esimerkiksi asiakkaat, yhteistyökumppanit, alihankkijat, sijoittajat, omistajat, julkinen hallinto sekä tiedotusvälineet. Laajasti ajateltuna sidosryhmäviestintä kattaa siis suurelta osin organisaation ulkoisen viestinnän. PR:n (Public Relations) käsite tarkoittaa suomeksi suhdetoimintaa ja kattaa käsitteenä sidosryhmäviestinnän. (Tieto ja viestintä organisaatiossa 2005, 8 – 9.)

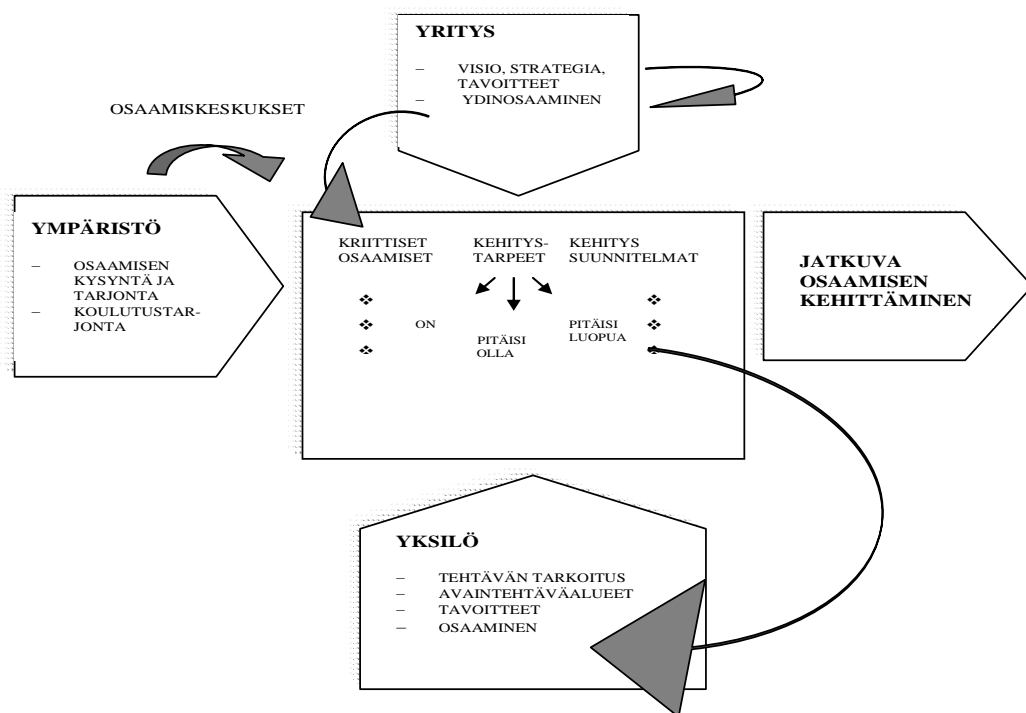
Viestinnän kehittäminen edellyttää yrityksessä pysähtymistä ja analysointia. Yrityksen pitää pohtia sen strategisia tavoitteita sekä millaista viestintää strategiat tarvitsevat tuekseen. Vas-

tuu viestinnän kehittamisestä on yrityksen kaikilla työntekijöillä. Yrityksen johto vastaa kuitenkin viestinnän merkityksestä ja kehittämissuunnasta. Ilman johdon tukea viestintää on vaikea parantaa, koska johto on yrityksen tärkein vaikuttaja. Henkilöstöjohtamisessa voidaan kiinnittää työntekijöiden huomio oman viestinnän arviointiin. (Viitala 2004, 220.)

2.6 Osaamisen johtaminen

Johtamisen käsitteistöön on viime vuosina tullut Knowledge Management, joka merkitsee enemmän kuin tiedon johtamista. Se on tiedon lisäksi huolenpitoa taidoista ja osaamisesta sekä niiden lisäämisestä siten, että organisaation tavoitteet voidaan saavuttaa. Knowledge Management vastaa myös kysymyksiin: **mitä** tiedämme ja osaamme nyt, **kuka** osaa ja **missä** osaaminen sijaitsee, **miten** osaamista käytetään sekä **miten** luodaan uutta tietoa eli opitaan. (Ojala 2000, 210.) Osaamisen johtamisprosessin tavoitteena on jatkuva osaamisen kehittäminen, jotta organisaatio on kykenevä suoriutumaan tehtävistään.

Osaamisen johtamisprosessi (Kuvio 4.) lähtee liikkeelle organisaation vision, strategian ja tavoitteiden kirkastamisesta.



Kuvio 4. Osaamisen johtamisen viitekehys (Sydänmaalakka 2007, 132)

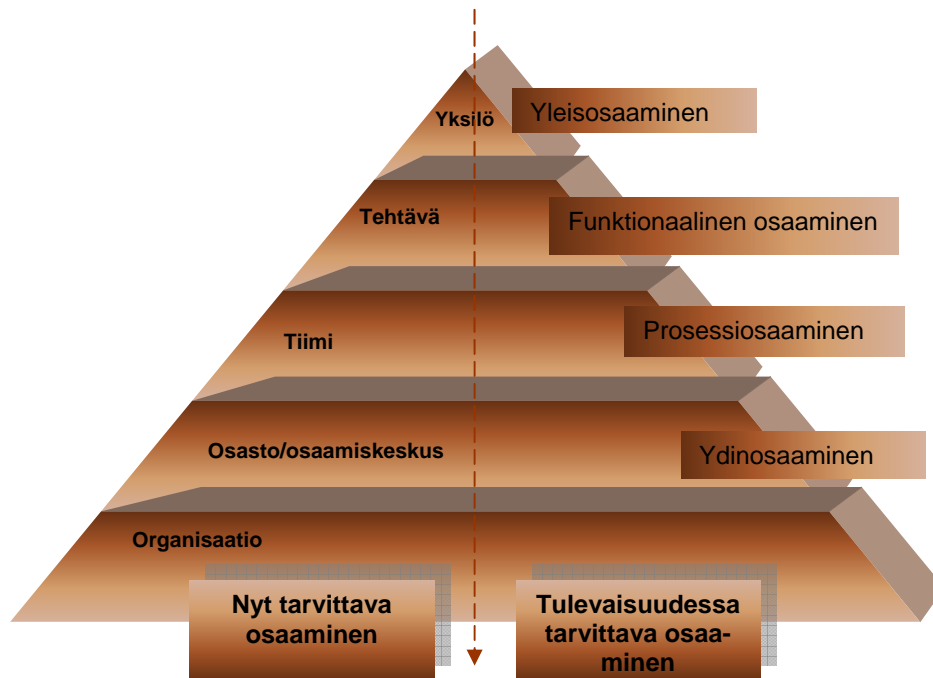
Yrityksen pitää kysyä, mikä on tämän organisaation tarkoitus ja minkälaista osaamista se tarvitsee toteuttaakseen omaa tarkoitustaan. Tällöin määritellään, mitä on organisaation **ydinosaaminen**, eli osaaminen joka luo **kilpailuetua** organisaatiolle. Tämän jälkeen ydinosaaminen konkretisoidaan organisaation eri tasoilla osaamisalueiksi ja osaamisiksi. **Osaamiskeskustoilla** määritellään se kriittinen osaaminen, joka on tärkeää osaston toiminnalle. *Käytännössä tällainen osaamiskeskus on sama kuin organisaation joku osasto.* Yleensä kriittisen osaamisen määrittelyn tekee osastopäällikkö muutamien läheisten alaisten kanssa, jotka tuntevat hyvin osaston toiminnan. (Sydänmaalakka 2007, 132 – 133.)

Kehitystarpeet saadaan selvittämällä, mitä osaamista yrityksellä pitäisi olla, ja mistä osaamisesta sen tulisi mahdollisesti luopua. Yrityksen on tarkasteltava nykyhetkeä ja peilattava osaamistarpeita myös **2-3 vuoden** aikajänteellä. Tästä syntyy yhteenvetona osaamiskeskuksen kehityssuunnitelma, jossa kerrotaan, miten osaamista tullaan kehittämään seuraavan vuoden aikana. Seuraavaksi ovat kehityssuunnitelmat vietävä yksilötasolle. Yksilö hoitaa tiettyjä tehtäviä, joihin liittyvät tietyt avaintehtäväalueet ja tavoitteet. Yksilöltä vaaditaan tietty osaaminen, jotta hän suoriutuisi hyvin tehtävistään. Tässä vaiheessa osaamiskeskuksen kehityssuunnitelmat ja siellä työskentelevien henkilöiden henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat on kytkettävä toisiinsa eli suunnittelu ja kehityskeskustelujen yhteydessä. (Sydänmaalakka 2007, 133.)

Osaamisen johtaminen tapahtuu tietyssä ympäristössä. Onkin tärkeää määritellä osaamisen kysyntä ja tarjonta sekä yleinen koulutustarjonta. Näitä tekijöitä arvioimalla organisaatio voi määritellä oman osaamisstrategiansa eli sen, miten se aikoo hankkia nyt ja tulevaisuudessa tarvitsemansa osaamisen. Osaamisen kehittäminen organisaatiossa on myös paljon muuta kuin koulutus; esimerkiksi rekrytointia (eli uusien ammattitaitoisten ja monipuolisten ihmisten palkkaamista), tehtävänkiertoa (eli työntekijän tilapäinen työskentely jossakin muussa tehtävässä tai toimessa kuin omassaan), partnership - toimintaa (eli syvää ja strategista yhteistyötä) ja joskus yritysostot. Osaamisen kehittämiseen on myös muita, perinteisimpiä lähestymistapoja, joita ovat esimerkiksi

- perinteiset koulutustarpeiden kartoitusmenetelmät
- tehtäväkohtaiset osaamisprofiilit
- osaamislukitukset ja listaukset

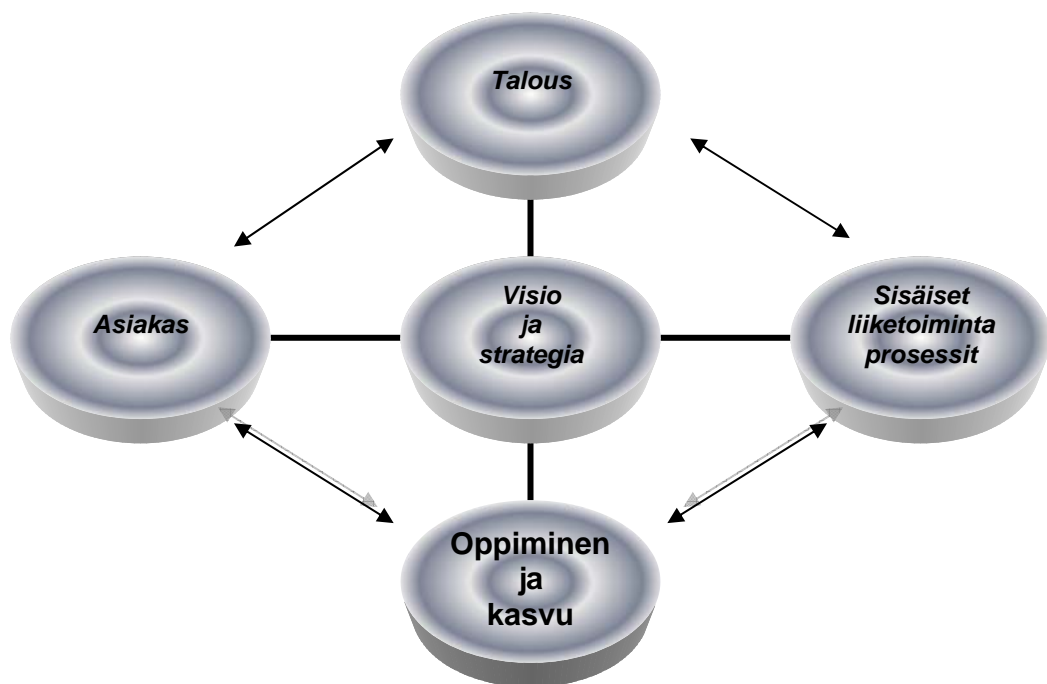
Osaamisen johtaminen on uusi ajattelumalli, joka tarjoaa kokonaisvaltaisen lähestymistavan organisaation henkilöstön kehittämiseen lähtien organisaation strategiasta. Kun yritys on määritellyt, listannut ja luokitellut osaamistaan, sen täytyy miettiä mihin näin saatu tieto varastoidaan. Tähän tarkoitukseen on kehitelty useita osaamistietojärjestelmiä, niin valmiita kuin yritysten itsensä kehittämiä sovelluksia. Ohjelmistot ylläpitävät henkilöstön kehittämisen kannalta oleellista tietoa koulutuksesta, osaamisesta, tehtävähistoriasta, pätevydestä, monitaitoisuudesta ja kehittämissuunnitelmista. Ne helpottavat käytännön työtä suunnattomasti yrityksessä. (Sydänmaalakka 2007, 134 - 135.) Alla olevassa kuviossa (Kuvio 5.) esitetään kolme ulottuvuutta, jotka täytyy huomioida osaamisesta puhuttaessa: organisaatiotaso, nykyinen tilanne vs. tulevaisuus sekä osaamisen sisältö.



Kuvio 5. Osaamisen tasot (Mukaillen: Sydänmaalakka 2007, 135)

On eri asia, kun puhutaan yksilön osaamisesta, tehtävän vaatimasta osaamisesta, tiimiosaamisesta, osaston osaamisesta tai koko organisaation osaamisesta. Yrityksen nykyinen osaaminen saattaa olla eri asia kuin tulevaisuudessa tarvittava osaaminen. **Yleisosaaminen, funktionaalinen osaaminen** (*erikoisosaaminen*), **prosessi-** (*osaa jonkun tietyn osaamisen kaikki vaiheet alusta loppuun*) ja **ydinosaaminen** (*erityisosaaminen, jonka yritys osaa tehdä paremmin kuin muut*) ovat eri asioita. Suurimpia esteitä osaamisen johtamisen viemisessä käytäntöön ovat olleet tämä tarkastelutapojen erilaisuus ja käsitteellinen epäselvyys. (Sydänmaalakka 2007, 136.)

Osaamisen strategista merkitystä nostanut johtamisen väline on Kaplanin ja Nortonin (1992, 1993 ja 1996) kehittämä yritystoiminnan kokonaisvaltainen seurannan väline, Balanced Scorecard (BSC). Se kokoaa yrityksen toimintaa kuvaavien, käytännössä jo pitkään käytössä olleiden mittareiden kirjavan joukon yhteen tasapainotettuun mittaristoon. Sen avulla johdon on helpompi kohdentaa suoritusten arviointi muutamille, kilpailukyvyn kannalta keskeisille alueille. (Viitala 2004, 175.) Tasapainotetussa mittaristossa (Kuvio 6.) vision ja strategian toteuttamista tarkastellaan neljästä eri näkökulmasta: talous, sisäiset liiketoimintaprosessit, asiakas sekä oppinen ja kasvu.



Kuvio 6. Tasapainotettu mittaristo: vision ja strategian toteuttamisen neljä näkökulmaa (Mukaillen: Sydänmaalakka 2007, 141)

Uutta tässä mittaristossa on se, ettei tuloksia katsota vain taloudellisten tunnuslukujen avulla, vaan näkökulma on laajempi, jolla pyritään ennustamaan tulevaisuutta. Heikkoutena tässä mittaristossa on se, ettei henkilöstön näkökulmaa ole erillisenä mainittu, vaan se on sisällytetty oppiminen ja kasvu – näkökulman alle. (Sydänmaalakka 2007, 140–141.) Tasapainotettu mittaristo perustuu kolmeen ajalliseen ulottuvuuteen; menneisyyteen, nykyisyyteen ja tulevaisuuteen. Siitä työstä, joka tehdään tänään huomisen hyväksi, saadaan näkyviä rahallisia tuloksia kenties vasta vuosien päästä. (Olve, Roy & Wetter 1999, 16.)

Osaamisella luodaan **tulevaisuuden** tulosta. Oikein kehitetty osaaminen, joka mahdollistaa entistä kilpailukykyisemmän toiminnan ja uusien tuotteiden kehittämisen, varmistaa yrityksen menestymisen tulevaisuudessa. Jos tulos eli tilikauden voitto lisääntyy ja jos yrityksen markkina-arvo kasvaa, ovat henkilöstön kehittämiseen suunnatut investoinnit olleet mitä todennäköisimmin yrityksen tavoitteiden mukaisia. (Ojala 2000, 268 – 271.)

2.7 Organisaation kehittäminen

Työyhteisön kehittäminen on suunnitelmallista toimintaa, jossa käytetään käyttäytymistieteellisiä tietoja ja taitoja organisaation toiminnan kehittämiseen (Kuusipalo 2006, 2). Organisaation kehittämisessä pyritään parantamaan sekä **organisaation tehokkuutta** että **työntekijöiden hyvinvointia**. Niiden katsotaan liittyvän toisiinsa, sillä vain hyvinvoiva työntekijä voi olla tehokas. Usein kehittämishanke käynnistyy organisaation sisällä toteutettavalla kyselyllä, jossa kerätään tietoa ja sen jälkeen palautetaan tulokset keskustelun ja jatkotoimenpiteiden pohjaksi. Tiedonkeruu hoidetaan joko kyselylomakkeiden tai haastattelujen avulla. Esimerkkejä ovat vaikkapa erilaiset työilmastokyselyt. Tieto tulisi kerätä kaikilta organisaation tai yhteisön jäseniltä ja tulokset pitäisi raportoida koko ryhmälle. Jatkotoimenpiteiden suunnitteluun pitäisi myös sitouttaa koko ryhmä. Työyhteisöä voidaan kehittää lukuisin eri keinoin muun muassa:

- peiliteknikalla
- palautekyselyillä
- prosessikonsultaatiolla
- toimintatutkimuksella
- Appreciate inquiry :lla (AI) = *arvostava kysely*
- työnohjauksella
- ratkaisukeskeisillä lähestymistavoilla
- organisaatioilmaston mittaamisella. (Kuusipalo 2006, 9.)

Organisaation kehittämisessä ei ole kysymys vain ihmisistä ja ihmisten välisestä kanssakäymisestä. Kysymys on ihmisten toiminnasta organisaation muuttuvien ja muutettavissa olevien strategioiden, tavoitteiden ja rakenteiden luomassa ympäristössä. Johtamisessa ei tule erottaa liikaa asioiden johtamista ihmisten johtamisesta, koska asioiden johtamisessa luodaan olennaiset ehdot ihmisten johtamiselle. Osallistuminen on tärkeä toiminnan kehittämisen elementti. Tavoitteena on suunnitella henkilöstölle parempia töitä, joissa on enemmän osallistumisen ja itsenäisyyden mahdollisuuksia. Osallistuminen liittyy kehittämisprosessiin, jossa tavoitteena on henkilöstön osallistuminen muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen sekä tutkimus/konsultointiprosessiin. Tavoitteena on, että kohdeorganisaatio eli henkilöstö, suunnittelijat ja johto määrittelevät itse tilanteen ja ohjaavat sitä, ei tutkija/konsultti. (Luoma 1998, 61.)

Ulkopuolisen konsultin tai tutkijan käyttö on usein perusteltua, koska yksilön, ryhmän tai organisaation on usein vaikeata riittävän objektiivisesti analysoida itseään ja kehittämistä esittäviä toiminta- ja ajattelutottumuksiaan sekä kehittää muutoksen vaatimia uusia näkemyksiä, motivaatioita ja toimintatapoja. Ulkopuolinen tutkija tai konsultti ei anna valmiita ratkaisuja, vaan auttaa organisaatiota itse löytämään hyviä ratkaisuja. Usein hän vaikuttaa jo pelkällä läsnäolollaan ja usein myös aktiivisena analysoijana ja kehittämisen ohjaajana. (Luoma 1998, 62.)

Kehittämisellä halutaan muuttaa työyhteisö nykytilasta erikseen määriteltä tavoitetilaa kohti. Organisaation kehittäminen tuottaa tuloksia ainoastaan pitkäjänteisen ja systemaattisen työn avulla. Tärkeintä on koko työyhteisön omista tarpeista lähtevä tarkastelu ja sitoutuminen. (Härkönen, Kuronen & Nissinen 1993, 166; Viitala 2004, 207–210.)

3 OPPIVA ORGANISAATIO

Oppimista voidaan määritellä useilla eri tavoilla. Se on muuttumista, kypsymistä ja kasvua sekä sitä tapahtuu koko ajan. Osa siitä on suunniteltua ja osa sattumanvaraista toimintaa. Määriteltynä oppiminen on prosessi, jossa yksilö hankkii uusia tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja, jotka johtavat muutoksiin hänen toiminnassaan. (Sydänmaalakka 2007, 32 – 33.) Oppiminen on yksilössä tapahtuva muutos ja yksilö on tiedon luoja. Organisaatio ei opi ilman yksilöitä eli ilman työntekijöitään. Yksilö voi tarvita organisaation suomia suhteita ja välineistöä saadakseen tiedonluomisen mahdollisuuden ja päästäkseen oppimaan. (Ruohotie & Honka 1997, 47.)

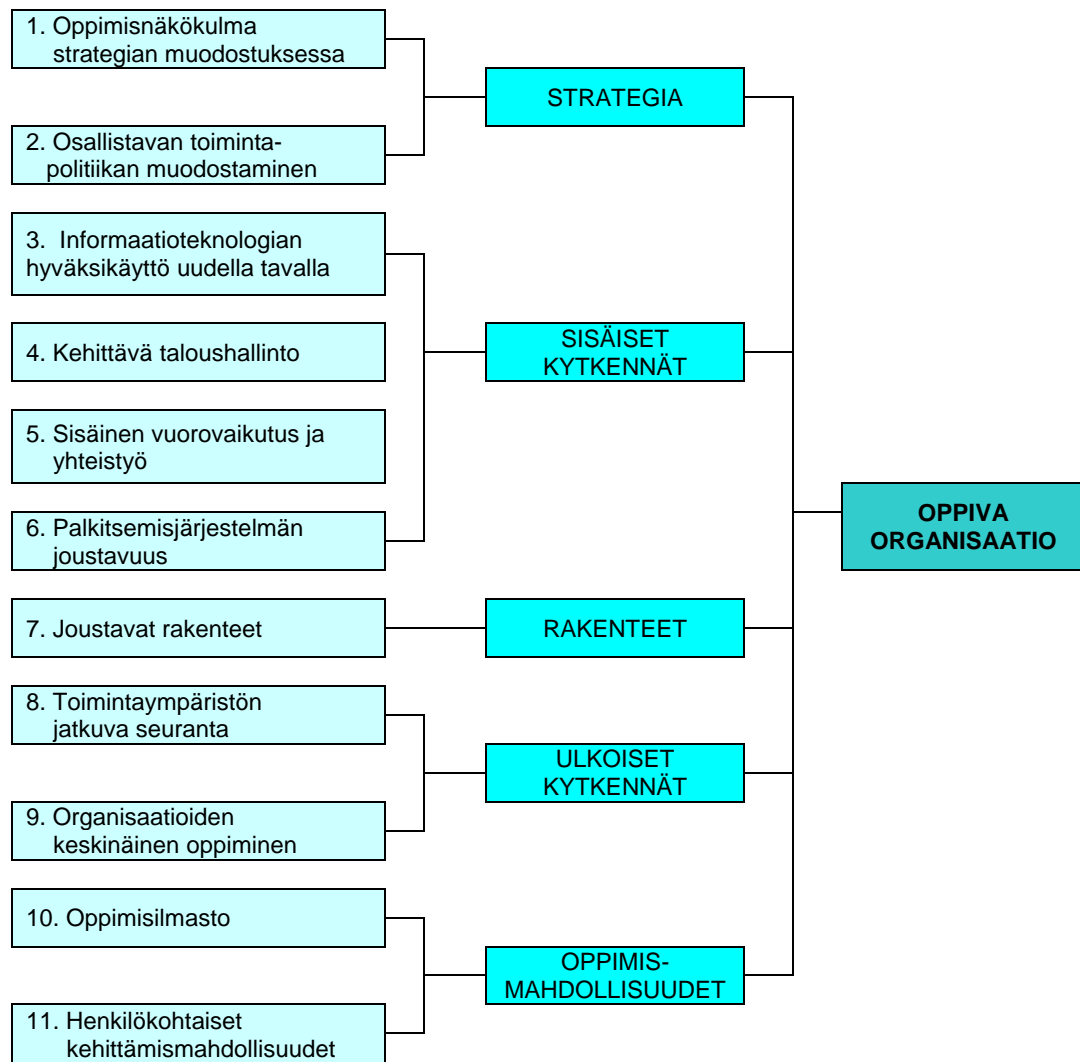
Oppiminen on prosessi, johon vaikuttavat kognitiiviset eli älylliset, affektiiviset eli tunne- ja psykomotoriset alueet. Yksilön tulkinta liittyy aina tiedon ja muiden oppimisen kohteiden hankintaan. Oppiminen ei ole mekanistista toimintaa, vaan merkitysten luomista tulkinnan kautta. Taidot, asenteet ja tunteet sekä arvot ovat vähintään yhtä tärkeitä kuin tietojen hankkiminen. (Sydänmaalakka 2007, 32.) Jatkuvasta uudistumisesta on tullut eloonjäämiskysymys niin yrityksille kuin yksilöille. Kun toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti, on yritysten ja yksilöiden muututtava vähintään samaa vauhtia, mielellään vielä hieman nopeammin. Yritysten ja yksilöiden pitää panostaa osaamisen ylläpitämisen ja kehittämiseen. (Sydänmaalakka 2004, 100 – 101.)

Oppiva organisaatio on kokonaisuus jossa sekä yksilöt, ryhmät ja koko organisaatiojärjestelmä oppii jatkuvasti ja kehittää omaa oppimiskykyään. Oppiva organisaatio reagoi ulkoisen toimintaympäristön muutoksiin ja myös muuntaa sitä ja itseään. Crossanin ym. (1991) mukaan oppivan organisaation neljä keskeisintä väittämää ovat:

1. Organisaatio oppii yksilöidensä kautta, minkä vuoksi yksilön oppimisen ymmärtäminen on tärkeää.
2. Organisaation oppiminen on muuta kuin pelkästään yksilöidensä oppimisen summa, minkä vuoksi yksilön oppimisen ymmärtäminen ei riitä.
3. Organisaatioiden oppimisprosessi on käyttäytymisen, uskomusten ja muiden tietovarastojen kuten organisaatiosysteemien ja rakenteiden muutos.

4. Oppimisen tehokkuutta pitäisi arvioida sen hyödyllisyyden perusteella yrityksen omassa toiminnassa. (Viitala 2004, 30, 31 - 32.)

Organisaatioita on tutkittu monella eri tasolla: joko siellä toimivien yksilöiden, ryhmien tai organisaation osien tasolla tai sitten kokonaisvaltaisesti. Esimerkiksi Pedlerin (1991) oppivan organisaation malli (Kuvio 7.) jäsentää ne tekijät, jotka hänen mukaansa vaikuttavat organisaation oppimiskykyyn.



Kuvio 7. Oppivan organisaation keskeiset tekijät Pedlerin (1991) mukaan (Viitala 2004, 34)

Tekijät ovat kulttuuriin, johtamiseen, järjestelmiin ja sosiaalisiin suhteisiin liittyviä asioita. Suomessa Sarala ja Sarala (1996) ovat laajentaneet oppivan organisaation toimintamallin oppivan laatuorganisaation toimintamalliksi liittämällä siihen myös oppimisenäkökulman tuotta-

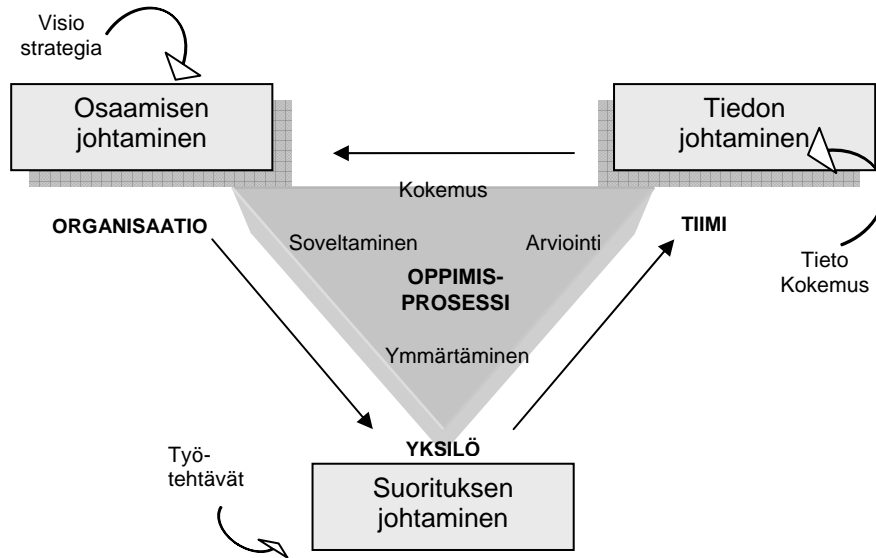
vuuden, laadun ja prosessien kehittämiseen. Malli pyrkii tarjoamaan välineitä organisaation kehittämistyöhön. Oppiva **laatu**organisaatio kehitetään heidän mukaansa keskittymällä:

- nykytilanteen analysointiin ja visioiden rakentamiseen
- työkuulttuurin ja ilmapiirin kehittämiseen
- laadun, tuottavuuden ja prosessien kehittämiseen
- oppimisen edistämiseen sekä
- kehittämistoiminnan ja verkostojen luomiseen. (Viitala 2004, 33 – 34.)

Henkilöstöjohtamisen kentässä vaikuttaa joukko asioita, joiden liittäminen toisiinsa ja joiden keskinäisten vaikutussuhteiden määrittely on hankalaa. Alueeseen liitetään muun muassa eritasoisia ja – tyyppisiä asioita kuten ihmisten johtaminen, palkitsemisjärjestelmät, työ ja kulttuuri. (Viitala 2004, 35.)

Monesti tiedon asemaa korostetaan oppimisessa liikaa; se on tarpeellinen, muttei riittävä edellytys oppimiselle. Kaikenlaiset kokemukset sekä uudet, että vanhat, ovat tärkeitä. Mitä enemmän on aikaisempia kokemuksia, sen helpompi on oppia uusista kokemuksista. On monia asioita, joiden oppiminen edellyttää riittävää kokemustaustaa, elämän- tai työkokemusta, ennen kuin näitä asioita on mahdollista todella ymmärtää. Arkipäivän oppimisessa kontaktien merkitys on ilmeistä, tärkeää on myös nopeus. Nopein tapa oppia ja saada tietoa asioista on mahdollisimman hyvä ja laaja kontaktiverkosto. Todellinen oppiminen pitää sisällään soveltamisen ja yleensä tämä tarkoittaa, että jotain muuttuu oppimisen perusteella. Muutokset voivat tapahtua ajattelu-, tunne- tai käyttäytymisen tasolla. (Sydänmaalakka 2007, 32 – 34.)

Organisaation on muututtava nopeammin kuin sen ympäristö ja kilpailijat. Oppimisesta ja uusiutumisesta on tullut tärkeä **kilpailukykyä** luova tekijä. Kun yritys pystyy selkeästi hahmottamaan, mitä organisaation oppiminen on, se myös ymmärtää miten sitä voidaan tukea. Organisaation on ymmärrettävä oppimisprosessi niin yksilön, tiimin kuin koko organisaationkin tasolla. Tällöin **oppimista** (Kuvio 8.) **voidaan tukea** suorituksen, osaamisen ja tietonjohtamisen avulla



Kuvio 8. Suorituksen, osaamisen ja tiedon johtaminen tukemassa organisaation oppimista (Sydänmaalakka 2007, 25)

Nämä prosessit kuvaavat ja edesauttavat organisaation oppimista. Ne ovat osittain päällekkäisiä, mutta jokaisella niistä on oma tärkeä tehtävänsä ja lähtökohtansa. **Suorituksen johtamisen** lähtökohtana ovat työ ja tehtävät, ja päähuomio on yksilössä. **Osaamisen johtamisen** lähtökohtia ovat visio ja strategia, ja päähuomio on organisaatiossa. **Tiedon johtamisen** lähtökohtana on tieto ja kokemus, joka on organisaatiossa, ja asioita tarkastellaan tiimitasolla. (Sydänmaalakka 2007, 23–24.)

Oppivassa organisaatiossa tuetaan jatkuvaa oppimista. Henkilöstöpolitiikassa korostuu henkilöstön kehittäminen ja organisaation arvot ja normit tukevat laadun parantamista, innovaatiotoimintaa ja kilpailua. Oppimiskulttuuri tukee ja edistää tietojen, taitojen ja toimintatapojen hankkimista, soveltamista ja levittämistä kaikin eri tavoin. Jatkovaa oppimista rohkaistaan, esimiehet ja työtoverit kannustavat oppimiseen, eriytyviä ja haasteellisia työtehtäviä tarjotaan ja organisaation järjestelmät ja rakenteet luodaan sellaisiksi, että ne helpottavat ammatillista kasvua, innovatiivisuutta ja kilpailua. (Ruohotie 2000, 65 – 66.) Yksilöiden oppiminen ei vielä riitä tekemään organisaatiosta todella oppivaa. Tarvitaan ryhmien ja koko henkilöstön puurtamista yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja siinä yhteisten kokemusten ja tiedon lisääntymisen kautta toiminnan jatkuvaa kehittymistä yhä paremmaksi. Näin ilmapiiri kehittyy oppimista suosivaksi, kannustavaksi ja palkitsevaksi. Organisaatio herkistyy havaitsemaan

kehittämisen kohteita, eikä samoja virheitä tehdä uudelleen. (Hokkanen & Strömberg 2003, 99.)

3.1 Henkilöstöjohtaminen

”Hyvä henkilöstöjohtaminen tukee henkilöstön osaamisen kehittämistä”

Henkilöstöjohtaminen on organisaation henkilöstön osaamisen ja voimavarojen hallitsemista, kehittämistä ja hyödyntämistä niin yksilön, ryhmän kuin koko organisaationkin tasolla. Sekä miten nämä toimet suunnitellaan niin, että ne tukevat organisaation toimintaperiaatteita, strategiaa ja henkilöstön tehokasta toimintaa. Johtamisen osa-alueista, tämä on yksi haastavimmista. Esimiestyöhön tulisi kiinnittää huomiota niin isoissa kuin pienemmissäkin organisaatioissa, sillä asiakasrajapinnassa toimivilla esimiehillä on suuri vastuu liiketoiminnan tuloksen lisäksi myös yrityksen tärkeimmästä voimavarasta, henkilöstöstä. (Luoma 1998, 71.)

Kauppakorkeakoulun organisaatioiden ja johtamisen professori Sinikka Vanhala kertoo, että **käsitteenä** henkilöstöjohtamisesta on alettu puhua vasta toisen maailmansodan jälkeen eli silloin kun omaksuttiin patriarkaalinen johtamistapa. (Niittymies 2005.) Tämän johtamistavan taustalla oli muun muassa ajatus, että henkilöstöstä oli huolehdittava. Tuon ajan johtaja oli isähahmo, joka tunsi alaistensa ja heidän perheidensä tarpeet. Tyypillistä oli että henkilöstön vapaa-aikatoimintaan ja sosiaalisiin oloihin kiinnitettiin huomiota. Työssä ja työaikana ei henkilöstön näkemyksiä otettu huomioon, eikä mielipiteiden vaihdolle ja osallistumiselle annettu arvoa. Henkilöstö, jonka perusturvallisuus alkoi olla jo turvattu ja joilla oli parempi koulutus, ei monesti muutenkaan ihastellut patriarkaalista johtamistapaa, vaan alkoi yhä useammin vaatia esimieheltään tasavertaista kohtelua. Patriarkaalisen johtamistavan oli väistyttävä, mutta sillä oli vielä pitkään heijastuksensa organisaatioiden kulttuuriin ja esimiesten johtamistapaan. (Luoma 1998, 71.)

Johtajan tehtävän haasteellisuus on muuttunut merkittävästi viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana. Johtajana oleminen oli miellyttävä asema 80-luvun alussa, kun se tänä päivänä on hyvin vaikea ja haasteellinen tehtävä. Tämän vuosisadan globaali toimintaympäristö edellyttää johtajilta uudenlaista käyttäytymistä ja osaamista. Seuraavat tekijät hallitsevat yrity maailmaa tällä hetkellä: globalisaatio, tietoliikenneteknologia, radikaalit muutokset työyhteisöissä ja tavassa tehdä töitä, asiakkaan vallan ja vaatimusten kasvu, osaamisen ja oppimisen

nousu organisaatioiden tärkeimmäksi pääomaksi, työntekijöiden uudet roolit ja odotukset, muutosnopeus, uudet tavat organisoitua sekä tietotyöhön siirtyminen. Nämä asettavat organisaatioille haasteita, miten johtaa nopeasti muuttuvassa globaalissa toimintaympäristössä. (Sydänmaanlakka 2004, 14 - 15.)

1990-luvun laman myötä tämä kehityssuunta jatkui ja henkilöstöjohtamisen rooli korostui organisaatioiden joustavuuspyrkimysten ja kulttuurin muutospyrkimysten lisääntyessä. Henkilöstöjohtamisesta tuli organisaatioiden strateginen kysymys. Sitä alkoi toteuttaa yrityksen ylin johto. Henkilöstöjohtamisesta on tullut strateginen tekijä organisaatioissa, sillä vain innovatiiviset ja muita paremmin oppivat organisaatiot säilyvät jatkossa. Koneet eivät luo uusia ideoita eivätkä opi. Ihmiset ja vuorovaikutus nousevat tässä suhteessa jälleen keskeiseen asemaan. (Luoma 1998, 75.)

2000-luvulla on alettu puhumaan enemmän läsnä olevasta ja tunnetaitoisesta johtamisesta. Innostava, kannustava ja läsnä oleva johtaja saa henkilöstössä ihmeitä aikaan. Työntekijöille on tärkeää, että heidän työllään on merkitys ja että heidän työpanoksensa on osa tärkeää kokonaisuutta. (Lehtomaa 2007, B 3.)

Henkilöstöjohtaminen on osa kaikkien esimiesten ja johtajien työtä, mutta nykypäivänä useimmilla heistä on koulutustausta, joka valmentaa aivan muuntyyppisiin tehtäviin. Henkilöstöjohtamisen alueen toimijat ja kehittäjät kokevat usein juuri oppineensa työnsä käytännön kautta. Henkilöstöjohtaminen koskettaa yritysten inhimillisintä ja siten herkintä aluetta, joten käyttäytymistieteillä on ollut paljon annettavaa tällä alueella. Erityisesti psykologiset motivaatioteoriat ovat olleet henkilöstöjohtamisen alueen kehittäjien keskeisenä kiinnostuksen kohteena. (Viitala 2004, 19.)

Työpsykologia ja organisaatiopsykologia ovat tuoneet ymmärryksen välineitä henkilöstöjohtamisen alueelle. Työpsykologialla tarkoitetaan laajasti toimintaa, jossa psykologiasta – ja yleensä käyttäytymistieteellistä – tutkimusta ja sovellusta kohdistetaan ihmiseen työn tekijänä, työhön, työelämään ja työoloihin sekä näihin välittömästi liittyviin alueisiin. Organisaatiopsykologiaan puolestaan sisällytetään organisaatioiden psykologiset näkökohdat, yksilön ja organisaation väliset suhteet ja riippuvuudet sekä organisaation sisällä toimivien ryhmien ja toimijoiden väliset suhteet. Liiketaloustieteen alueella erityisesti organisaatioteoreetikot ovat aikojen saatossa yrittäneet löytää selityksiä ja menestymisen eväitä erilaisten organisaatioiden joh-

tamiseen ja kehittämiseen. Ulrich ym. (1993) ovat jäsentäneet näitä oppeja ja keskusteluja aikajanalla seuraavasti:

- ↓ **1950-luku;** T-ryhmät, x- ja y-teoria, johtamisruudukko ja ennustaminen.
- ↓ **1960-luku;** Tavoitejohtaminen, transaktioanalyysi tiimivalmennus ja työn rikastaminen.
- ↓ **1970-luku;** Strateginen suunnittelu, elinkaariajattelu, arvoketju, matriisiorganisaatio ja osallistava johtaminen.
- ↓ **1980-luku;** Japanilainen johtamisajattelu, laatupiirit, huippuosaaminen, misio/visio/arvot, läpimenoaika, asiakaspalvelu ja sisäinen yrittäjäys.
- ↓ **1990-luku;** Oppimiskyky, oppiva organisaatio, kulttuurin muutos, strateginen yksilöllisyys, ydinosaaminen, organisaation kyvykkyys ja valtuuttaminen. (Viitala 2004, 20 - 22.)
- ↓ **2000-luku;** Tavoitteilla johtaminen, eettinen tai arvolutautunut johtajuus, visionäärinen eli tulevaisuuteen suuntautunut johtaminen, karismaattinen johtajuus, jaettu johtajuus eli vastuun jakaminen alaisille sekä tiimijohtaminen, johtajat henkilöstön valmentajina, henkilöstö ja osaaminen henkisenä pääomana, henkilöstön auttaminen ja motivoiminen, sekä henkilöstön osaamisen ja kehittymisen tukeminen. (Valtanen, Lamminpää, Akola, Heinonen, Koskinen, Malinen, & Westergård 2006, 45.)

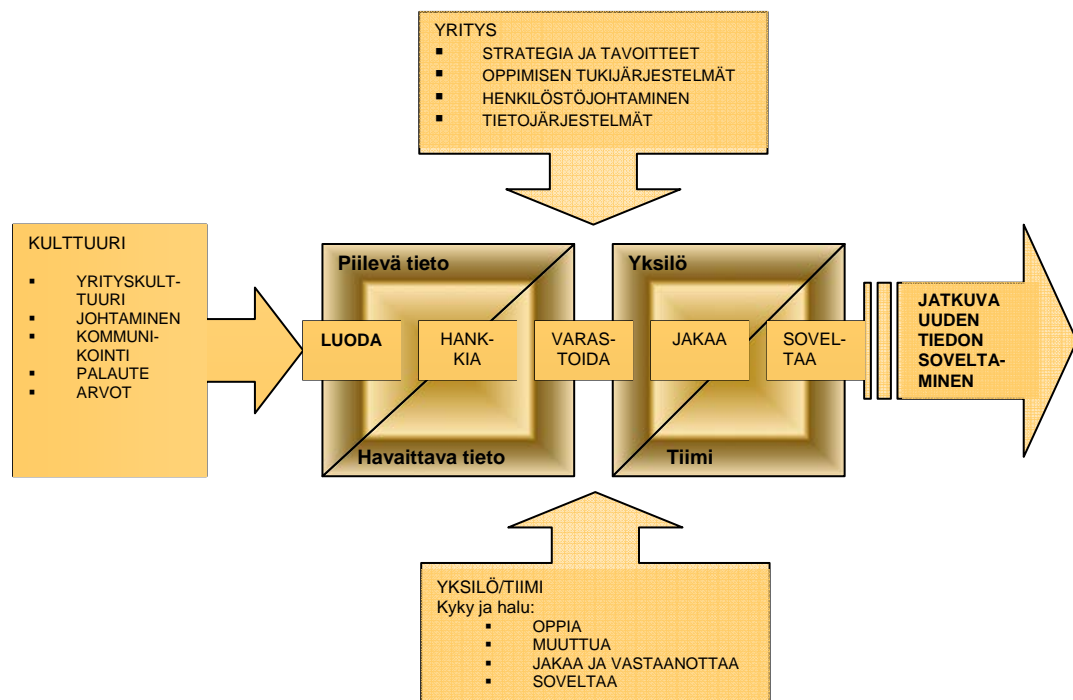
Henkilöstöjohtamisen päätehtävät voidaan jakaa **neljään** alueeseen: strateginen henkilöstöjohtaminen, yrityksen infrastruktuurin johtaminen, henkilöstön ohjaus ja tukeminen sekä uudistumisen ja muutoksen johtaminen. Jakoperusteina voidaan käyttää tarkastelun aikajännettä ja toiminnan kohdetta. Aikajänne vaihtelee pitkän aikavälin strategisesta tarkastelusta lyhyen tähtäimen operatiiviseen tarkasteluun. Toiminnan kohde puolestaan vaihtelee henkilöstöjohtamisen prosesseista ihmisiin. Henkilöstöjohtamisen prosesseja on kehitettävä ja ylläpidettävä esimerkiksi erilaisten henkilöstöhallinnon järjestelmien ja toimintamallien avulla. Myös välitön vuorovaikutus ihmisten kanssa kuuluu henkilöstöjohtamisen kenttään. (Viitala 2004, 15 – 16.)

Henkilöstöstrategia on yrityksen pitkän aikavälin suunnitelma siitä, kuinka se aikoo huolehtia että valittua liiketoimintastrategiaa on toteuttamassa ja kehittämässä juuri oikeanlainen joukko ihmisiä. Strategiaa toteutetaan operatiivisella tasolla henkilöstöpolitiikan avulla. Se määrit-

telee käytännön tason toimenpiteet, vastuut ja aikataulun, joilla strategiaa toteutetaan. Henkilöstöpolitiikan osa-alueita ovat muun muassa rekrytointi-, kehittämis- ja palkkapolitiikka. Keskeistä käytännön johtamistyössä on se, että yrityksen toiminnan suunta on selvillä ja että kaikki henkilöstöjohtamisen pitkän ja lyhyemmänkin ajanjakson toimet vievät askel askeleelta samaan suuntaan. (Viitala 2004, 13 – 14.)

3.2 Tiedon johtaminen

Tiedosta on tullut organisaatioille tärkeä kilpailutekijä, ja yritykset kilpailevat entistä voimakkaammin huippuosajista. Tiedosta on tullut tärkeää pääomaa niin yrityksille kuin niiden työntekijöille. Tiedon merkitys on kasvanut niin merkittäväksi, että tiedon johtamisen uudeksi ismiksi 90-luvulla tuli knowledge management. Tiedon johtaminen **määritellään** seuraavasti: se on prosessi, jossa luodaan, hankitaan, varastoidaan, jaetaan ja sovelletaan tietoa. (Kuvio 9.) Näissä alaprosesseissa **yksilön** tieto muuttuu tiimin tiedoksi ja piilevä tieto muuttuu havaittavaksi tiedoksi. (Sydänmaalakka 2007, 175 -176.)



Kuvio 9. Tiedon johtamisen viitekehys (Sydänmaalakka 2007, 177)

Näiden alaprosessien tavoitteena on tiedon soveltaminen päätöksentekotilanteissa, jolloin yritys tekee parempia päätöksiä ja joilla se ohjaa toimintaansa. Organisaation on tarjottava oppimisen tukijärjestelmät, jotka auttavat tiedon luomista, hankkimista, varastoimista, jakamista ja soveltamista. Henkilöstöjohtamisen tuki ja tehokkaat tietojärjestelmät ovat tärkeitä. Yksilön ja tiimin kyky ja halu oppia uutta, muuttua, jakaa ja vastaanottaa tietoa, sekä ennen kaikkea soveltaa sitä ovat olennaisia asioita. Tiimi on usein organisaatiossa oppimisen ja tiedon jakamisen perusyksikkö. Eli jos tiedon jakaminen onnistuu hyvin tiimeissä, niin se varmasti onnistuu myös koko organisaatiossa. Organisaation arvojen eli mm. jatkuvan oppimisen, avoimuuden ja yksilön kunnioittamisen tulisi tukea tiedon jakamista. Tiedon johtamista tukevia toimintoja ovat mm. osallistava johtaminen, avoin ja epämuodollinen kommunikatio sekä runsas palaute. Alapuolella on tiedon johtamisen alaprosessien lyhyt määritelmä. (Sydänmaalakka 2007, 176 -177.)

Luominen

Uuden tiedon luominen voi tapahtua useilla eri tavoilla. Se voi olla muun muassa yksilöllistä opiskelua, ideointia ryhmänä, toimintaa poikkifunktionaalisessa tiimissä tai tehtävänkiertoa. Esimerkiksi työskentely tuotekehitysosastolla on tyypillistä toimintaa, jossa tavoitteena on uuden tiedon luominen. (Sydänmaalakka 2007, 183.)

Tiedon hankinta

Tiedon hankinta tarkoittaa muun muassa kursseille osallistumista, kirjojen lukemista, internet hakuja ja benchmarkkausta. Tietoa etsitään organisaation sisältä, muista organisaatioista, korkeakouluista jne. Tiedon hankinta voi olla myös yrityksen piilevän tiedon muuttamista havaittavaksi ja tämän tiedon dokumentointia sellaiseen muotoon, että se on helposti siirrettävissä muille. Tiedon hankintataidot ovat hyvin tärkeitä, koska tietoa on saatavilla paljon ja tieto pitäisi pystyä hankkimaan nopeasti. Tietoyrityksissä kaikkien henkilöiden rooliin kuuluu aktiivinen ja itsenäinen tiedon hankinta. (Sydänmaalakka 2007, 183 - 184.)

Varastointi

Tiedon varastoinnin merkitys on kasvanut yrityksissä. Hankittu tai itse luotu tieto on saatava sellaiseen muotoon, että se on helposti kaikkien saatavilla. Käytännössä se tarkoittaa tiedon käsittelyä, jäsentämistä ja editointia niin, että organisaatioiden tietovarastot ovat loogisesti organisoituja, luotettavia ja täsmällisiä. Yksilötasolla tämä tarkoittaa koetun reflektointia ja

sisäistämistä, johon täytyy varata aikaa. Yksilön on pidettävä tietovarastonsa, niin sisäiset kuin ulkoisetkin, järjestyksessä. Tietoa varastoidaan erilaisiin dokumentteihin, pöytäkirjoihin, muistioihin, manuaaleihin ja toimintaohjeisiin. Jotta varastointi olisi tehokasta, tieto on saatava sähköiseen muotoon eli on käytettävä tietokantapohjaisia järjestelmiä. (Sydänmaalakka 2007, 184.)

Jakaminen

Vain jaetulla tiedolla on merkitystä yrityksen kannalta. Tiedon pitäisi olla helposti kaikkien saatavilla. Erilaisia tiedonjakelukanavia ovat esimerkiksi sähköposti, paperiraportin postittaminen, web-sivujen laatiminen, tietokantapohjaisten järjestelmien käyttö ja kokouksen koolle kutsuminen. Tiedon jakaminen edellyttää myös kulttuuria, joka rohkaisee tiedon jakamista ja vapaata ajatusten, ideoiden ja toimintatapojen vaihtamista. Hyvät informaatiojärjestelmät tarjoavat tehokkaita työkaluja tiedon jakamiseen. Henkilökohtaiset kontaktit, epäviralliset verkostot ja perinteinen kommunikointi ovat myös tärkeitä tiedon jakamisessa. (Sydänmaalakka 2007, 184.)

Soveltaminen

Tiedon soveltaminen ratkaisee yrityksen saaman hyödyn. Yritysten pitäisi pystyä välttämään ylimääräistä työtä varmistumalla siitä, minkälaisia toimintatapoja yrityksessä on jo käytössä ennen kuin yritys lähtee ”keksimään pyörää” jälleen kerran. Yritykset pystyvät hyödyntämään yleensä vain pienen osan siitä tiedosta, joka niillä on. Jos tieto on helposti saatavilla, sitä todennäköisesti käytetään myös hyväksi. Joskus ongelma on se että halutaan aina kehittää omat ratkaisut eikä tarkoituksellisesti hyödynnetä jo olemassa olevaa tietoa. (Sydänmaalakka 2007, 185.)

Näitä tiedon johtamisen alaprosesseja on yrityksen koko ajan ylläpidettävä ja kehitettävä. Jotta tiedon johtamisen prosessi toimisi tehokkaasti, se edellyttää tiettyjä asioita yritykseltä, yksilöiltä ja tiimeiltä sekä yrityskulttuurilta. Yrityksen kannalta olennaisia asioita on tiedonhallinnan viitekehys, joka pitää sisällään muun muassa oppimisen tukijärjestelmät, henkilöstöjohtamisen tietyt prosessit ja IT-työkalut. Seuraavaksi yrityksen on katsottava, miten oppimisen tukijärjestelmät tukevat tiedon johtamisen alaprosesseja. (Sydänmaalakka 2007, 185.)

3.3 Tietopääoma

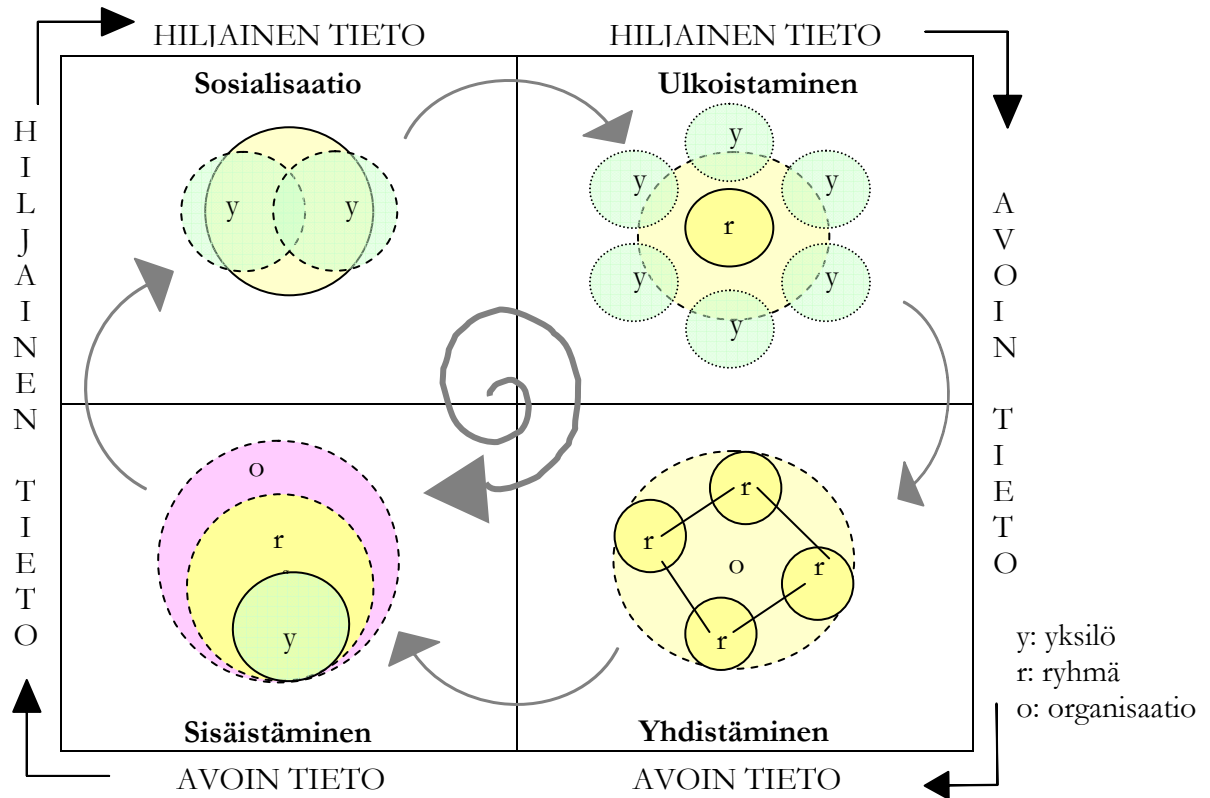
Yrityksen tietopääoma koostuu aineettoman omaisuuden lisäksi sen kyvystä kehittää uusia ideoita ja innovaatioita, kyvystä ottaa ne koko yrityksen käyttöön ja pitää ne kilpailijoiden ulottumattomissa. Onkin tärkeää, että yritys tuntee lain rajoitteet ja että tietopääoman suojaamista täydennetään tarvittaessa sopimuksin. Aineeton pääoma on organisaatiossa toimivien yksilöiden tiedon ja osaamisen, organisaatiossa ja sen ympäristössä vallitsevien asenteiden sekä tiedonhallinta- ja yhteydenpitojärjestelmien keskinäisestä vuorovaikutuksesta syntyvä voimavara. Aineeton pääoma lisää organisaation strategista reserviä ja siten sen innovaatioihin perustuvaa kilpailukykyä. (Stähle & Grönroos 1999, 48, 160; Aineeton pääoma 2003, 1.)

Tietopääomaa on kuvattu viime vuosien aikana monella tavalla. Yksi vakiintuneimmista on jako kolmeen aineettoman pääoman komponenttiin: inhimilliseen pääomaan, rakennepääomaan ja suhdepääomaan. Inhimillinen pääoma tarkoittaa yrityksen työntekijöiden yksilöllisiä kykyjä, osaamista ja ammattitaitoa. Rakennepääoma viittaa yrityksen järjestelmiin, prosesseihin ja käytäntöihin eli kaikkeen sellaiseen, mikä ei ole riippuvainen yksittäisistä työntekijöistä. Rakennepääomaan sisältyvät myös patentit ja muut aineettomat oikeudet. Suhdepääoma sisältää esimerkiksi asiakas-, kumppanuus- ja sidosryhmäsuhteet. Tietopääoman johtamisella tarkoitetaan menetelmiä, joilla aineetonta varallisuutta mitataan ja johdetaan. Tavoitteena on parantaa johtamistapoja ja raportointimenetelmiä siten, että ne sopivat paremmin juuri tietointensiiviseen liiketoimintaan. Yleisti ottaen tietopääomassa on kuitenkin kyse tiedosta, jonka yritys voi jalostaa tavalla tai toisella taloudelliseksi arvoksi. (Tietopääoma 2005 - 2007.)

Tietopääoma on myös dynaaminen käsite siksi, että kyse on kaiken aikaa uuden tiedon ja innovaatioiden kehittymisestä. Tätä ei tapahdu ilman, että tieto on jatkuvassa liikkeessä – ilman että se virtaa. Mitä enemmän tietoa joka on olemukseltaan kokemuksellista, tunteita tai mielteitä yhdistyneinä tekoihin, vaihdetaan ja mitä nopeammin se virtaa, sitä enemmän yrityksellä on uudistumispotentialia. (Stähle & Grönroos 1999, 75, 128.)

Merkittävin auktoriteetti osaamisen ja tiedon johtamisen alueella tällä hetkellä on japanilainen Ikujiro Nonaka, joka yhdessä Hirotaka Takeuchin kanssa kirjallaan *The Knowledge Creating Company* siirsi organisaatioiden kehittämiskeskustelut uudelle tasolle. Nonakan mukaan tieto ja osaaminen on hyvin inhimillinen prosessi, jonka kukoistus riippuu vuorovaikutuksesta, siitä, miten ihmiset jakavat ja antavat omaa osaamistaan muille ja vastaanottavat

sitä toisiltaan. Nonaka on hahmotellut teoreettisen mallin (Kuvio 11.), jossa hän osoittaa organisaatiossa tapahtuvan jatkuvaa siirtymistä hiljaisesta, kokemuseräisestä tiedosta näkyvään, ilmaistavissa olevaan tietoon ja siitä taas ihmisten toimintaan hiljaiseksi tiedoksi.



Kuvio 10. Tiedon ja osaamisen spiraalimainen kasvu (Mukaillen: Nonaka & Konno 1998, 43)

Siirtyminen hiljaisesta ilmaistavaksi edellyttää kommunikointia. Tieto ja osaaminen kasvavat näin syklisesti neljän eri vaiheen kautta, jotka ovat sosialisaatio, artikulaatio, yhdistäminen ja sisäistäminen.

- **Sosialisaatio** on yksilöllisen tiedon ja osaamisen muotoutumisprosessi.
- **Artikulaatio** on prosessi, jossa toimintamalleja ja muuta olemassa olevaa tai uutta tietoa käsitellään tarkoituksellisesti yhdessä.
- **Yhdistäminen** on vaihe, jossa artikulaatiovaiheen tuloksia yhdistellään olemassa olevaan tietoon ja luodaan yritystason yhteistä, näkyvää tietoa.

- **Sisäistämisvaiheessa** yksilö ottaa edellisen prosessin tuottamat tiedot käyttöönsä omassa työssään, valikoimalla tarvitsemansa tiedon ja soveltaa sitä omaan toimintaansa. (Viitala 2004, 178 – 180.)

Hiljainen tieto on subjektiivista eli henkilökohtaista, kontekstisidonnaista ja kokemuksiin perustuvaa tietoa (Tietoteoria Learning Cafe®:n pohjana 2005). Hiljaisen tiedon luonteeseen kuuluu, että sitä on vaikea kuvata sanoin tai numeroin ja joka tekee siitä vaikeasti kommunikoidavan sekä hankalan jakaa muille henkilöille. Hiljainen tieto on yksilöiden syvään juurtunutta toimintaa ja kokemusta, kuin myös omaksutut käsitteet, arvot tai tunteet. Hiljaisessa tiedossa on kaksi ulottuvuutta. Ensimmäinen on tekninen ulottuvuus, joka sisältää yksilön omat taidot tai ammatillisen tietotaidon. Toinen on kognitiivinen ulottuvuus. Se koostuu yksilön omista uskomuksista, käsityksistä, arvoista, kaavoista ja sisäisistä malleista, jotka ovat juurtuneet syvälle ja joita usein pidetään itsestään selvyyksinä. (Nonaka & Konno 1998, 42.)

Eksplisiittinen tieto puolestaan on objektiivista, järkeilyyn ja seurauksiin perustuvaa tietoa, joka voidaan esittää selkeässä kirjallisessa muodossa (Tietoteoria Learning Cafe®:n pohjana 2005). Avointa tietoa voidaan ilmaista sanoin ja numeroin ja sitä voidaan jakaa datan muodossa, tieteellisenä kaavana, teknisinä tietoina tai manuaalisesti. Tämän kaltaista tietoa voidaan helposti levittää henkilökohtaisesti, virallisesti ja systemaattisesti. (Nonaka & Konno 1998, 42.) Yhteisössä tai organisaatiossa tarvitaan siis hiljaisen tiedon vaihtamista, hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon vaihtamista, sekä eksplisiittisen tiedon vaihtamista, jotta **oppimista** ja **innovointia voi tapahtua** (Tietoteoria Learning Cafe®:n pohjana 2005).

4 HENKILÖSTÖ YRITYKSEN KILPAILUTEKIJÄNÄ

”Työpaikan ilmapiiri kannustaa oman ammattitaidon kehittämiseen. Yksilön osaamisen kehittämiseen kannustetaan palkkauksella, etenemismahdollisuuksilla sekä tuetaan myös omaehtoista kouluttautumista.” (Osaamisen kehittäminen 2006.)

Kustannusten merkitys kilpailukyky tekijänä on vähentynyt. Nopeus ja oikea ajoitus ovat tämän päivän kilpailukeinoja. Ne edellyttävät organisaatiolta joustavuutta ja herkkyyttä sekä sellaista osaamisvalmiutta, jonka varaan voi nopeasti ja juuri oikeaan aikaan kehittää uutta tuotekohtaista osaamista. (Ojala 2000, 27.) Henkilöstöstä riippuu yrityksen koko olemassaolo. Henkilöstö on voimavarana samalla hauras, joten jos se vaihtuisi kerralla kokonaan, yrityksen toiminta todennäköisesti loppuisi. Teknologian tai muun infrastruktuurin laajamittainen uudistaminen on haastava tehtävä sekin, mutta yritys voi varautua siihen etukäteen ja selviytyä siitä lyhyen sopeutumisjakson aikana kohtalaisen vaurioitta. Henkilöstön osaamisen puutteet tai työn huono laatu heijastuvat taas välittömästi ulospäin yrityksen toiminnan puutteellisuuksina. Jos yritys haluaa kehittää toimintansa laadun korkealle tasolle ja näyttäytyä luotettavana toimittajana tai valmistajana asiakkaalle tai sijoittajille, sillä ei ole mitään muuta vaihtoehtoa kuin huolehtia siitä, että työntekijät toimivat korkeatasoisesti ja pysyvät yrityksessä. (Viitala 2004, 10.)

Motiivit ohjaavat yksilön toimintoja kohti tiettyjä päämääriä ja sitovat tietyn osan ihmisen energiasta niiden saavuttamiseksi. Motivaatio on tiettyyn tilanteeseen liittyvä psyykkinen tila, joka määrää, miten vireästi, millä aktiivisuudella ja ahkeruudella, ihminen toimii ja mihin hänen mielenkiintonsa suuntautuu. Motivaatiosta riippuu, miten halukas ihminen on käyttämään fyysisiä ja henkisiä voimavarojaan tehdessään työtä. (Ruohotie ja Honka 2002, 13.)

Kun ihmiset saadaan innostumaan jatkuvasta oppimisesta, sitoutumaan oman osaamisen kehittämiseen, ottamaan vastuu omasta osaamisestaan ja sen ylläpidosta, he alkavat yhä enemmän kiinnostua myös yrityksen ja oman ympäristön tulevaisuudesta. Samalla he ottavat vastuuta oman työnsä kehittämisestä ja työnsä tuloksista, sekä vahvistavat yrityksen kilpailuetua. (Ojala 2000, 96 -97.)

Nopeasti muuttuva ympäristö ja joustava asiakaspalvelu edellyttävät organisaatiolta herkkyyttä ja joustavaa toimintaa. Organisaatioiden ihmiset haluavat enemmän vaikuttamisen ja kasvun mahdollisuuksia. Organisaatiot madaltuvat, byrokraattiset rakenteet muuttuvat tiimi-

prosessi- ja verkostorakenteiksi. Tiimi on yhteinen nimittäjä. Tiimiytymisen pitäisi käydä läpi koko organisaation. Tiimiytymisen ja verkostot muuttavat valtarakenteita. Tämä koskee erityisesti esimiehiä ja luottamushenkilöitä. Kun roolit muuttuvat, muuttuvat myös pätevyysvaatimukset, jolloin osaamisen kehittäminen on tärkeää. Tiimin johtajan on kehitettävä itse itseään johtavia tiimejä ja edistettävä tiimiytymisprosesseja. Tiimien johtajien tulee edistää tiimien välistä yhteistyötä ja käynnistää muutoksia, jotka ympäristön vaatimusten vuoksi on tarpeen. (Pirnes 2003, 104 – 106.)

4.1 Työntekijän työmotivaation vaikutus osaamisen kehittämiseen

Jokaisella työntekijällä on omat yksilölliset motiivit, jotka ohjaavat henkilöä kohti tiettyjä päämääriä ja sitovat osan hänen energiastaan niiden saavuttamiseksi. Motivaatio on jaoteltu ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon. Sisäiselle motivaatiolle on ominaista, että työntekijä saa tyydytystä oman itsensä toteuttamisesta ja kehittämisestä. Ulkoinen motivaatio liittyy läheisesti työympäristöön, ja palkkiot niistä välittää joku muu kuin itse työntekijä. Työmotivaatio ei määräydy vain yksilön sisäisistä ominaisuuksista. Ulkopuolisista tekijöistä keskeinen tekijäryhmä työmotivaation kannalta ovat työn ominaisuudet. Esimerkiksi työn sisältö viittaa siihen, mitä työ itsessään tarjoaa ihmiselle: kuinka paljon hän saa palautetta toimintojensa todellisista tuloksista? Saako hän työssä onnistumisen kokemuksia? Onko työ mielekästä? Työn sisällölliset tekijät vaikuttavat voimakkaasti yksilön haluun suoriutua hyvin työtehtävästään. (Ruohotie & Honka 2002, 13, 17.)

Positiivinen palaute antaa työntekijöille paljon tyydytystä, ja työntekijöiden rohkaiseminen lisää sitä. Yleensä työntekijät eivät saa juuri ollenkaan kiitosta hyvin tehdystä työstä, ja useimmat esimiehet eivät sitä annakaan. Monet esimiehet olettavat, että poikkeuksellisen hyvät suoritukset ovat itsestään selviä. Työntekijät tarvitsevat kiitosta ja oman työnsä arvostusta, koska se lisää tuottavuutta, pienentää poissaoloja ja kasvattaa työntekijöiden yhteishenkeä. Tällainen rohkaiseva ja arvostava johtaminen tuottaa nopeasti tuloksia työympäristössä. (Kouzes & Posner 2001, 5 – 7.)

Ihminen viihtyy työssään ja kokee sen mielekkääksi, jos työ on riittävän haastavaa, siinä on saavutettavissa olevat, hyväksytyt tavoitteet, työstä saa palkkioita ja työympäristöön voi olla tyytyväinen. Tällainen työ motivoi ihmistä pyrkimään hyvään suoritukseen. Nykyään yhä

suurempi osa työtehtävistä on sisällöllisesti niin rikasta ja vaihtelevaa, että työn sisältö itsessään on tärkein motivaation lähde. Viime aikoina kompetenssin eli **osaamisen käsite** on noussut keskeiseksi työntekijöiden **hyvinvoinnin ja motivaation** edistämistä koskevassa keskustelussa. Oman osaamistason ylittävät ja toisaalta alittavat työtehtävät voivat kumpikin olla stressin lähde. Silloin kun työn vaatimukset ja osaaminen ovat sopusoinnussa keskenään, on motivaatiolle ja tyydytykselle olemassa hyvät lähtökohdat. (Viitala 2004, 135–139.)

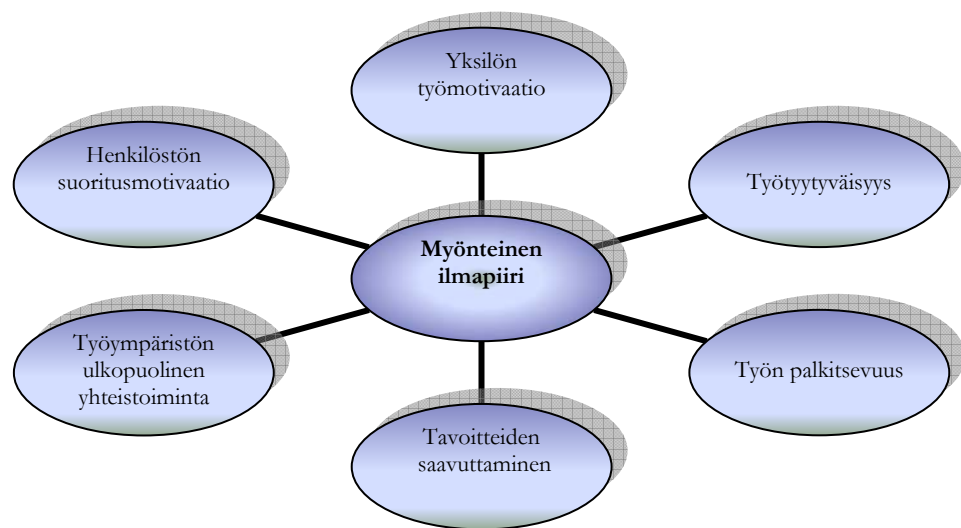
Kiristynyt kilpailu ja organisaatioiden pyrkimykset joustavaan ja asiakaslähtöiseen toimintaan ovat viime vuosina johtaneet siihen, että **työsuunnittelu** on edelleen yksi keskeisiä keinoja uusien tavoitteiden saavuttamiseksi ja **henkilöstön motivoimiseksi**. Työorganisoinnin ja muotoilun menetelmät jaetaan tavallisimmin työkiertoon, työn laajentamiseen ja rikastamiseen, työajan ja työpaikan määrittelyyn ja antamiseen. (Kauhanen 2003, 52 -53.)

Uusi tehtävä, uusi haaste ja uusi mahdollisuus tai töiden muotoilu haasteellisiksi voi toimia sisäisenä, työhön liittyvänä palkkiona. Laatupiirit, autonomiset työryhmät, tiimityönkehittäminen ja suoritusarviointi ovat yleisesti tunnettuja menetelmiä, joiden avulla töitä voidaan muotoilla uudelleen ja lisätä yksilöllistä vastuuta työn tuloksista. Töiden muotoilu haasteellisiksi korostaa ammattiin liittyvää oppimista eli samaan aikaan on mahdollisuus työskennellä ja uudistua ammatillisesti. Töiden muotoilu on taloudellisempi tapa huolehtia henkilöstön kehittämisestä kuin monet muut kehittämismuodot. Tärkeitä kasvumotivaation lähteitä ovat myös työn luonne, urakehitys ja urasuunnitelmat, asiantuntemuksen hyväksikäyttö sekä vastuu työn kokonaisuudesta. (Ruohotie ja Honka 2002, 130.)

Työn merkitys ja siinä korostuvat motivaatiotekijät vaihtelevat ihmisen elämänkaaren eri vaiheissa. Nuorelle, työelämää juuri astuneelle työ on eri asemassa elämässä kuin myöhäistä keski-ikää lähestyvälle, jolla koti on rakennettu, lapset itsenäistyneet ja taloudellinen tila on usein vakiintunut. Aikuisuuden keskivaiheilla esimerkiksi perhe, työ ja harrastukset korostuvat. (Viitala 2004, 165.) Nämä asiat täytyy yrityksen johdon ottaa huomioon henkilöstöä motivoitaessa.

Yrityksen **ilmapiirillä** on suuri merkitys työntekijän työmotivaation, työtyytyväisyyden ja työn tulosten kannalta. (Kuvio 10.) Ilmapiiri vaikuttaa myös siihen, miten palkitsevaksi työntekijä kokee työnsä, sekä siihen, miten todennäköisenä hän pitää työlle asetettujen tavoitteiden saavuttamisen. Jokainen työntekijä kokee ilmapiirin omanlaisena. Korkeaa työtyytyväisyyttä korostaa tutkitusti, ihmiskeskeinen ja suoritusorientoitunut ilmapiiri. Ilmapiirin myön-

teisyyteen vaikuttaa yrityksen henkilöstössä virittäytynyt suoritusmotivaatio. Myönteisyyteen vaikuttaa myös se kun organisaation jäsenet toimivat yhdessä enemmän kuin työkaverina, jolloin he alkavat tuntea toisensa paremmin ja välittää toisistaan enemmän. Eli kun organisaation jäsenet harrastavat yhteistoimintaa muuallakin kuin työpaikalla, joissa kaikki pyrkivät olemaan mukana, heidän yhteiset tavoitteet vahvistuvat ja se lisää heidän työmotivaatiotaan. Yrityksessä vallitseva ilmapiiri parhaimmillaan rohkaisee ammatilliseen uusiutumiseen ja innovatiivisuuteen. (Ruohotie ja Honka 2002, 120 - 130.)



Kuvio 11. Myönteinen ilmapiiri (Mukaillen: Ruohotie ja Honka 2002)

Yritysten pitää rohkaista työntekijöiden oppimista ja kehittymistä, koska monialaosaaminen ja itsensä kehittäminen laajentaa ja monipuolistaa tehtäviä ja lisää näin työteon haasteellisuutta. **Erilaisilla palkkiojärjestelmillä** voidaan **tukea** henkilön yksilöllistä kasvua ja kehitystä, jolloin työntekijälle syntyy halu kehittää omia kykyjään. Johdon tehtävä on luoda työyhteisöä paikka, jossa jokainen työntekijä voi saavuttaa mahdollisuuksiensa rajat. (Ruohotie ja Honka 2002, 131 - 134.)

Työorganisaation asettamilla kannusteilla voidaan vaikuttaa työntekijöiden innokkuuteen pyrkii asetettuihin tavoitteisiin. Kannusteilla yllytetään yksilöitä toimintaan, ja palkkio tyydyttää yksilön tarpeen. Jokaisen työntekijän on tiedettävä, ollaanko kehittymässä vai poljetaanko paikoillaan. Selkeän ja positiivisen kommunikoinnin vaikutukset työntekijöiden motivointiin ja fyysiseen kestävyYTEEN ovat tutkittu tosiasia. Työntekijöiden motivaatio jonkin tehtävän tuottavuuden lisäämiseen kasvaa vain, jos heillä on haastava tavoite ja he saavat palautetta prosessin kuluessa. Tavoitteet ilman palautetta ja palaute ilman tavoitteita motivoivat työnte-

kijöitä hyvin vähän. Jos tavoitteet on selvitetty, ja palaute on yksityiskohtaista, useimmat työntekijät pyrkivät itse korjaamaan virheitä ja ymmärtävät oman tehtävänsä kokonaisuuden osana. Palautteen kautta voidaan myös arvioida sitä, mitä itse tarvitsee muilta, ja kuka taas voisi hyötyä omasta avusta. Vuorovaikutteisessa ympäristössä jokainen työntekijä on valmis tuottavimpiin suoriutuksiin. (Kouzes & Posner 2001, 41 – 51.)

Rohkaisu on yksi palautteen muoto. Se on positiivista tietoa, joka korostaa työntekijän edistymistä, oikeilla jäljillä olemista ja standardien mukaan toimimista. Rohkaisun tärkein tekijä on kuitenkin **henkilökohtaisuus**. Rohkaiseminen vahvistaa johtajien ja alaisten välistä luottamusta, mikä on ensiarvoisen tärkeää, kun pyritään poikkeuksellisiin saavutuksiin. Kannustus ja rohkaiseminen puhuttelevat työntekijöitä suoraan sydämeen, koska ne koskettavat yksilön tärkeitä arvoja ja uskomuksia sekä tukevat työnteon saavutusten merkitystä. (Kouzes & Posner 2001, 52.)

4.2 Erilaiset palkkakannustimet motivoivat osaamisen kehittämiseen

”Henkilöstö on jatkuvan muovaamisen ja uusien haasteiden kohteena, mutta myös työnantajien kilpailu osaavasta ja jatkuvasti itseään kehittävästä työvoimasta kiristyy. Kannuste- ja palkitsemisjärjestelmien käyttöönotolla on jo kiire. Kannuste on palkkion ennakoimista ja siitä tulee palkkio kun se annetaan työntekijälle.” (Hokkanen & Strömberg 2003, 194; Ruohotie & Honka 2002, 22.)

Palkitseminen on myös johtamisen väline, joka tukee organisaation strategiaa ja tavoitteiden saavuttamista. Parhaimmillaan palkitseminen välittää viestin niistä asioista ja arvoista, jotka ovat organisaatiolle tärkeitä. Viestin tulkinta vaikuttaa organisaation jäsenten toimintaan. Käsitukset siitä, mikä on palkitsevaa, ovat yksilöllisiä. Palkitsemisen kokonaisuus muodostuu aineellisista ja aineettomista palkitsemistavoista. Erilaisia **aineellisia palkitsemisen tapoja** ovat mm. peruspalkka, tulospalkkiot, erikoispalkkiot, optiot ja edut. **Aineettomia palkitsemisen tapoja** ovat mm. työn sisältö, koulutus- ja kehittymismahdollisuudet, mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua päätöksentekoon, palaute ja työajan sekä työsuhteen järjestelyt. Kaikki nämä palkitsemistavat voivat olla merkityksellisiä työntekijän kannalta ja niitä työnantaja voi tarjota. (Palkitsemistapoja 2005.)

Palkan merkitys kannustimena vaihtelee, koska se voi tyydyttää tietyn tyyppisiä tarpeita enemmän kuin toisia. Se on riippuvainen yksilön sisäistämistä omista arvoista, esimerkiksi

varallisuudesta ja taloudellisista tarpeista. Tehokasta palkkausjärjestelmää luotaessa on tarpeen tuntea palkkakannustimen merkitys eri henkilöille ja henkilöryhmille. Kun palkka sidotaan suoritukseen, niin siitä tulee erittäin tärkeä kannustin. Vaikka tutkimuksia on palkkakannustimista tehty paljonkin, ei suoranaisesti pystytä sanomaan, että millainen on paras mahdollinen kannustin. Tosiasia kuitenkin on, että palkka vaikuttaa työntekijöiden työtyytyväisyyteen. Se ei kuitenkaan selitä kokonaan palkkatyytyväisyyden vaihteluita, sillä myös erilaiset ikään ja koulutustasoon liittyvät tekijät vaikuttavat palkkatyytyväisyyteen. (Ruohotie & Honka 2002, 57 – 63.)

Suomalaisten tutkimusten mukaan myös rahapalkkaan verrattavat edut koetaan tärkeiksi kannustimiksi. Tärkeimpiä niistä ovat ateria-, asunto- ja autonkäyttöetu. Palkan lisäetuksina on alettu arvostaa myös **jatko- ja täydennysopintojen** harjoittamisen sallimista työaikana. Nykyajan yritysten tehtävänä on palkita uusista taidoista eikä vain koulutukseen osallistumisesta. Yritysten tulisi aktiivisesti kartoittaa omaa osaamistaan sekä **palkita** osaamisen kehittämisestä ja työsuorituksista. (Ruohotie & Honka 2002, 66 – 72.)

Palkkiojärjestelmät ovat sisällöltään hyvin erilaisia, koska palkitseminen on voitu kytkeä kunkin yrityksen tärkeinä pitämiin tavoitteisiin. Esimerkiksi tulospalkkauksessa näitä tavoitteita voidaan tarvittaessa myös päivittää, niin kuin yli puolet nykyisistä yrityksistä vuosittain tekeekin. Tulospalkkiot ovat työpaikkakohtaisia peruspalkkajärjestelmää täydentäviä palkkioeriä. Tulospalkkaus lisää henkilöstön motivaatiota ja yrityksen sopeutumismahdollisuuksia, sekä on tärkeä johtamisen ja kannustamisen väline. (Tulospalkkaus 2005.) On perusteltua eriyttää palkkatasoa työn vaativuuden perusteella ja kannustaa yksityisiä henkilöitä ja työryhmiä mahdollisimman tehokkaaseen työskentelyyn. Tuotantotulosten perusteella maksetut lisät on nähtävä lisäkannusteina, joilla pyritään ohjaamaan yrityksen, tulosityksikön tai osaston kehitystä haluttuun suuntaan. (Ruohotie & Honka 2002, 71.)

Harvoin palkitsemisen kokonaisuudesta huolehtiminen tarkoittaa edes setelitukolla johtamista. Palkitsemisen kuuluu olla johtamisen väline. Työnantajan kannalta parasta saantoa on arvostava johtaminen, ihmisten sisäisen työhalun palkitseminen ja kannustaminen sopivilla keinoilla. (Hokkanen & Strömberg 2003, 196 – 197.)

4.3 Työsuoritusten arviointi ja palautteen antaminen

”Säännöllisen palautteen antaminen ja työsuoritusten arviointi ovat yrityksen jobdon tukemiskeinoja henkilöstön osaamisen kehittämiseksi”.

Työsuorituksen arviointiin liittyy paljon eri tekijöitä, jotka pitää yrityksessä ottaa huomioon. Kokonaisvaikutelmaan vaikuttavat työntekijän tehokkuus sekä työsuorituksen toissijaiset tekijät, kuten ulkomuoto tai arvioitsijan ja arvioitavan samankaltaisuus jne. Tehtävien onnistumiset ja epäonnistumiset nähdään yksilöön ja työympäristöön liittyvinä syinä, joita ovat esimerkiksi yksilön omat kyvyt ja ponnistelut, sekä työympäristön tilannerajoitukset ja sattumat. Eri tutkimuksissa on havaittu myös esimiesten ja alaisten välillä esiintyviin havainto- ja motivaatioeroihin. On tärkeää että yritys ja työntekijät tuntevat toistensa odotukset. Realistinen ja hyvä arviointi sisältää, työntekijää kohtaan ansaittua tunnustusta hyvin tehdystä työstä, rakentavaa arvostelua, ohjausta, yhteistä ongelmanratkaisua ja tulevan edistymisen suunnittelua. Suoritusarviointeja tehtäessä yrityksen kannattaa käyttää monia erilaisia mittareita sekä useita arvioitsijoita, jotka antavat objektiivisia tietoja ja subjektiivisia arvioita. Näin myös välttään yhdelle arvioitsijalle tyypillisestä luokitusjärjestelmästä. (Ruohotie ja Honka 2002, 73 - 81.)

Yrityksen kannattaa pyrkiä antamaan palautetta säännöllisesti, koska palautteen antamisella työntekijöille on monia etuja. Niitä ovat mm. ajankohtaisen tiedon välittäminen *kehittämistä ajatellen*, arvioitsijasta johtuvat virheet vähenevät, osapuolten jännitys ja pelko vähenee, koska arviointikertoja on useita, palautteen säännöllisellä antamisella myös vähennetään arvioitavan halua puolustautua ja kiistää esitetyt arviot. Työsuorituksesta annettava palaute ei aina kuitenkaan takaa positiivisia tuloksia. Mutta sen avulla voidaan korjata yrityksessä tapahtuneita virheitä, tunnistaa ja ratkaista erilaisia ongelmia sekä selkeyttää tavoitteita, mikä lisää henkilöstön työmotivaatiota. Palautejärjestelmässä pitää pyrkiä antamaan tietoa kaikilta yrityksen toimivuuden ja käyttäjän kannalta tärkeiltä alueilta. **Palaute** pitää antaa riittävän **usein** ja **ajoiissa**, koska se helpottaa työntekijää huomaamaan oman suoriutumisensa annetuista tehtävistä, arvioimaan omaa kehitystä ja se edesauttaa esimiesten ja alaisten kehityskeskusteluja. Kun palautteen antamisessa annetaan tietoa työntekijän ja työryhmän omasta nopeudesta ja laadusta, niin yleensä suoritusteho paranee ja työntekijä kokee saavansa positiivista huomiota. (Ruohotie ja Honka 2002, 84 - 100.)

5 TUTKIMUSMENETELMÄ

Yhteiskuntatutkimus jakautuu karkeasti luonnontieteellisesti ja humanistisesti suuntautuneisiin tutkimusperinteisiin. Luonnontieteellinen perinne hallitsee selvästi tilastoalalla tehtävää tietojenkeruuta, mutta myös laadullisilla menetelmillä on annettavana oma panoksensa, muun muassa työelämästä tehtävään tutkimukseen. (Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus 2005.)

Tutkimusmenetelmä voi olla kvantitatiivinen eli määrällinen tai kvalitatiivinen eli laadullinen. Tutkimusongelma ja tutkimuksen tarkoitus määrää, että kumpi tutkimustapa sopii paremmin. Joissakin tutkimuksissa voidaan hyödyntää onnistuneesti molempia tutkimusmenetelmiä. (Heikkilä 2004, 16.)

Tutkimusmenetelmän valinnassa päädyttiin kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimusmenetelmään, koska haluttiin saada selville kouluttautumisasioista vastaavan henkilön mielipiteitä, ajatuksia, kokemuksia ja käsityksiä siitä, miten hyvällä henkilöstön osaamisen kehittämisellä saadaan yritykselle pysyvää kilpailuetua, ja miksi henkilöstöön kannattaa panostaa. Millaisia työkaluja, yritysten henkilöstön kouluttautumisasioista vastaavilla henkilöillä on käytettävissä Kainuussa henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja miten niitä käytetään yrityksessä hyödyksi? Keräysmenetelmänä käytettiin puhelinhaastattelumenetelmää, koska näin saatiin syvällisempää tietoa verrattuna määrälliseen lomakekyselyyn.

5.1 Laadullinen tutkimus

”Tutkimuksen kohteena ovat ihmiset ja ryhmät, sosiaaliset tilanteet ja kehityskulut, kulttuuri tai tietty aikakausi. Tutkimuskohteena on rajallinen määrä tapauksia tai jopa yksi ainoa tapaus.” (Korhonen 1999, 1.)

Laadullisen tutkimuksen yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto (Tuomi & Sarajärvi 2004, 73). Laadullinen tutkimus auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta eli yritysten henkilöstön kouluttautumisasioista vastaavia henkilöitä ja selittämään heidän käyttäytymisen ja päätösten syitä. Tutkimuksessa rajoitutaan yleensä pieneen määrään tapauksia, mutta ne pyritään analysoimaan mahdollisimman tarkasti. Kvalitatiivinen tutkimus hyödyntää psykologian ja muiden käyttäy-

tymistieteiden oppeja. Kohderyhmän arvoja, asenteita, tarpeita tai odotuksia selvittämällä saadaan tarpeellista tietoa esimerkiksi henkilöstön osaamisen kehittämisen pohjaksi. Tutkimuksen avulla voidaan antaa virikkeitä erilaisille jatkotutkimuksille. Kvalitatiivinen kohderyhmä vastaa kysymyksiin: Miksi?, Miten? ja Millainen? ja on **suppea, harkinnanvaraisesti** koottu **näyte**. (Heikkilä 2004, 16–17.)

Laadullisessa tutkimuksessa annetaan usein sijaa myös tutkimuskohteena olevien henkilöiden omille tulkinnoille. Tutkijan etukäteen laatimien kysymysten sijaan tutkimushenkilöt saavat suhteellisen vapaamuotoisesti kertoa / vastata aihealueeseen liittyvistä kokemuksistaan ja mielipiteistään esimerkiksi syvähaastattelussa tai ryhmätilanteessa. Tämä niin sanottu **ymmärtävä menetelmä** antaa mahdollisuuden kartoittaa yhteiskuntailmiöitä kaikessa rikaudessaan. (Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus 2005.)

Kvalitatiivisilla metodeilla voidaan tutkia valittuja aiheita syvällisesti ja yksityiskohtaisesti. Laadullinen tutkimus tuottaa paljon yksityiskohtaista tietoa pienehköstä joukosta. Se lisää tapahtumien ymmärtämistä, mutta vähentää yleistämismahdollisuuksia. Kvalitatiivisissa menetelmissä tutkija on instrumentti ja tutkimuksen validiteetti riippuukin hänen taidoistaan, pätevyydestään ja täsmällisyydestään. (Jokela 1994, 6.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistoa kerätään vähemmän strukturoidusti ja aineisto on usein tekstimuotoista. Aineisto voi olla tutkimusta varten kerättyä tai muuta tarkoitusta varten tuotettua kirjallista, kuvallista tai **äänimateriaalia**. Valmiita aineistoja ovat esimerkiksi kirjeet, päiväkirjat tai omaelämäkerrat. (Heikkilä 2004, 17.)

Asenteita, arvoja ja mielipiteitä mitattaessa vastaajat vastaavat kysymyksiin sen mukaan, mitä todella asiasta ajattelevat. Kysymykset voivat olla **avoimia** tai **suljettuja**. (Heikkilä 2004, 52.) Avoimeen kysymykseen vastaaja itse kirjoittaa/antaa vastauksen. Avoin kysymys voi olla rajaamaton, autettu tai suunnattu kysymys. Avoimet kysymykset ovat yleensä helppoja kysyä, vaikeita vastata ja vielä vaikeampia analysoida, eli niiden luokittelua pidetään yleisesti hyvin hankalana. Avoimet kysymykset tuottavat myös eniten vastaamattomuutta. (Tolonen 2001, 7.)

Haastattelu on monimuotoista ja tekniikoita on erilaisia muun muassa yksilöhaastattelu kasvoista kasvoihin, ryhmähaastattelu kasvoista kasvoihin, postitettu tai paikanpäällä kerätty lomakehaastattelu tai puhelimitse tehty haastattelu. Kirje- eli postikysely eroaa haastattelututkimuksesta siten, että kysyjä ja vastaaja eivät ole välittömässä vuorovaikutuksessa keskenään,

vaan viestintä tapahtuu postitse kyselylomakkeen muodossa. Vastausprosentin suuruuteen vaikuttavat tutkimuksen kohderyhmä, tutkimuksen aihe, kysymysten määrä, lomakkeen ulkoasu, tehdäänkö uusintakysely vai ei ja kuinka saatekirjeellä tai vastaamisesta luvatuilla palkkioilla on onnistuttu motivoimaan vastaaja. Palautusprosenttiin vaikuttaa kuinka tärkeänä vastaajat tutkimusta pitävät. Kirjekyselyissä vastausprosentti jää usein alle 60 prosentin. (Heikkilä 2004, 66; Metsämuuronen 2001, 39.)

Avoin haastattelu on vapaamuotoista ja olemukseltaan lähellä keskustelua. Avoimet kysymykset ovat hyviä silloin, kun

- haastateltavien kokemukset vaihtelevat paljon
- käsitellään huonosti muistettuja asioita
- käsitellään heikosti tiedostettuja seikkoja
- tutkittavia on vähän
- aihe on arkaluontoinen.

Vapaamuotoisissa syvähaastatteluissa kysytään mieleenjohtumia, assosiaatioita ja erilaisia spontaaneja mielipiteitä rajaamattomien avointen kysymysten avulla, jolloin vastaajien valintamahdollisuuksia ei rajoiteta mitenkään. Avointen kysymysten vastaukset voivat tuoda uusia näkökantoja tai parannusehdotuksia. (Metsämuuronen 2001, 42 – 43; Heikkilä 2004, 49.)

Syvähaastattelussa on tarkoitus saada haastateltava henkilö puhumaan kokemuksistaan, tunteistaan, mielipiteistään ja tiedostaan. Haastattelijan tulee välttää dikotomisista kysymyksistä, joissa haastattelija esittää haastateltavalle kaksi vastausvaihtoehtoa. Ne eivät kannusta haastateltavaa puhumaan, vaan aiheuttavat hänelle ongelman. Haastateltava ei tiedä halutaanko häneltä kyllä - ei -vastaus vai yksityiskohtaisempaa vastausta. Haastattelijan velvollisuus on esittää vastaajalle selkeästi, mitä hän haluaa tietää. Epäselvät kysymykset voivat saada haastateltavan tuntemaan olonsa epämukavaksi, tietämättömäksi ja hämmentyneeksi, jolloin hän voi suhtautua haastatteluun vihamielisesti. (Jokela 1994, 24.)

5.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen **validiteetti** eli mittauksen pätevyys ja osuvuus (*koko mitattavan käsitteen peittävyys*) kuvaa mitattavan kohteen onnistuneisuutta. Haastattelututkimuksessa siihen vaikuttaa kysymysten onnistuneisuus, eli onko kysymysten avulla saatu **ongelma ratkaistua**. Validius liittyy aina sovellusalueen teoriaan ja sen käsitteisiin. Validiteetin määrittäminen voi olla hankalaa ja se vaatii tutkijalta syvällistä itsekritiikkiä. (Heikkilä 2004, 186, 310; Jokela 1994, 35.) Yksi validointitapa on osoittaa lähteiden luotettavuus, toinen tapa on osoittaa vastaavuus tutkijan tulkintojen ja tutkittavien tulkintojen välillä. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 189.)

Tutkimuksen **reliabiliteetti** eli mittauksen luotettavuus määritellään kyvyksi tuottaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Sisäinen reliabiliteetti voidaan todeta mittaamalla sama tilastoyksikkö useampaan kertaan. Ulkoinen reliabiliteetti tarkoittaa, että mittaukset ovat toistettavissa myös muissa tutkimuksissa ja tilanteissa. Alhainen reliabiliteetti alentaa mittarin validiteettia, mutta reliabiliteetti on riippumaton validiudesta. Kvalitatiivisen haastatteluaineiston analyysi vaatii tutkijalta paljon, koska tilastollisten analyysimenetelmien käyttö ei ole mahdollista. Valmiiden kaavojen puuttuessa tutkija joutuu itse kehittämään omia analyysimenetelmiään. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan käytettävissä olevien tietojen perusteella. Luotettavuuden kannalta on myös hyvin tärkeää, että kysymykset mittaavat oikeita asioita kattaen koko tutkimusongelman. (Heikkilä 2004, 187, 188, 309; Jokela 1994, 36.)

Tutkijan taito asettua haastattelutilanteen vaatimiin rooleihin vaikuttaa suoraan siihen, miten syvällistä tietoa haastateltavilta saadaan. Luotettavuuden uhkiksi saattaa nousta tutkijan henkilökohtaisen elämän tapahtumat tai tutkimusprosessiin liittyvät seikat, kuten tutkijan ja tutkittavien antipatiat ja sympatiat. Aineistonkeruun ja analyysin osalta tutkimuksen luotettavuutta varmistetaan seikkaperäisellä raportoinnilla. (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1995, 68.)

Tämän tutkimuksen validiteetti oli tutkijan mielestä korkea, koska tutkimusongelmat saatiin ratkaistua. Tutkimus oli luotettava, koska haastateltavista saatiin syvällistä tietoa, tutkimus liittyy teoriaan, lähteinä käytetty materiaali on luotettavaa ja haastattelukysymykset kattoivat tutkimusongelman. Tutkimuksen reliabiliteettia eli mittauksen luotettavuutta oli hieman hankalampi todentaa, koska tilastollisia analyysimenetelmiä ei voinut tässä tutkimuksessa käyttää. Tutkija oli haastattelutilanteissa mahdollisimman neutraali, eikä antanut minkään ulkoisten häiriötekijöiden tai itse haastateltavien vaikuttaa negatiivisesti meneillään oleviin haastatteluti-

lanteisiin. Tutkija käytti analyysiä tehdessään nauhoitettuja haastatteluja hyödyksi, jotka oli taltioitu tietokoneelle ja sieltä purettu tekstiksi. Tutkija varmisti myös seikkaperäisellä analysoinnillaan tutkimuksen luotettavuutta. Toinen tutkija päätyisi samanlaisiin tuloksiin, jos esittäisi haastatelluille henkilöille samat kysymykset, vaikka tulkinta olisikin hieman erilainen.

5.3 Tutkimuksen toteutus

Tutkija valitsi haastateltavat harkinnanvaraisesti, rajaamalla lehtori Jaana Lappalaisen tekemästä kainuulaisten **osakeyhtiömuotoisen pk-yritysten** listasta pois kaikki muut pk-yritykset, paitsi kajaanilaiset pk-yritykset. Kajaanilaisia yrityksiä oli 238, joista valittiin harkinnanvaraisesti eri toimialoilta yhteensä **20 yritystä**, jotka suurella todennäköisyydellä (*tutkijan mielestä*) antavat puhelinhaastattelun. Valitsemalla yrityksiä usealta eri toimialalta pyrittiin saamaan laajempi näkökulma esitettyihin kysymyksiin. Tutkimuksella ei pyritty tilastollisiin yleistyksiin, vaan pyrittiin saamaan haastateltavilta yksityiskohtaista tietoa, mielipiteitä ja kokemuksia millaisia keinoja kajaanilaiset yritykset käyttävät henkilöstönsä osaamisen kehittämiseen. Tutkimusongelmina oli: Miten yhteiskunnan nopeiden muutosten aiheuttamat vaatimukset vaikuttavat henkilöstön osaamisen kehittämiseen kajaanilaisissa pk-yrityksissä? Miten hyvällä henkilöstön osaamisen kehittämisellä saadaan yritykselle pysyvää kilpailuetua, ja miksi henkilöstöön kannattaa panostaa? Millaisia työkaluja, yritysten henkilöstön kouluttautumisasioista vastaavilla henkilöillä on käytettävissä Kainuussa henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja miten niitä käytetään yrityksessä hyödyksi. Haastattelumalleja on monenlaista, ja tässä tutkimuksessa päädyttiin käyttämään **avointa haastattelumallia**.

Aineistonkeruu menetelmäksi valittiin **puhelinhaastattelu** ja haastattelu osoitettiin henkilöille, jotka vastaavat yrityksen henkilöstön kouluttautumisasioista. Haastateltaville soitettiin puhelimitse etukäteen ja pyydettiin lupa haastattelun nauhoitukseen. Samalla heille kerrottiin, että haastattelu suoritetaan ja käsitellään nimettömänä, sekä sovittiin ajankohta jolloin varsinainen haastattelu suoritetaan. Haastateltaville kerrottiin haastattelun teemasta hieman enemmän, jotta heille annettiin hieman aikaa pohtia haastattelun teemaa ja he olisivat voineet halutessaan ottaa selvää myös haastattelijan luotettavuudesta. Puhelinhaastattelumenetelmää käyttämällä pyrittiin saamaan vastausprosenttia mahdollisimman suureksi. Tutkimuksella ei ollut varsinaista tilaajaa, joten puheluiden soittamisesta aiheutuneet kustannukset oli tutkijan

maksettava itse. Koneet ja laitteet, joilla haastattelut nauhoitettiin, saatiin lainaksi Kajaanin ammattikorkeakoululta, joten niistä ei aiheutunut lisäkustannuksia.

Puhelinhaastattelu on hieman kalliimpi kuin postikysely, mutta sen muut edut korvaavat kuitenkin tämän hintaeron. Tärkein etu on, että haastatteliija pystyy tarkkailemaan laatua koko ajan, haastattelumalli on taloudellinen, saadut tiedot voidaan käsitellä ja koota nopeasti sekä tutkimuksen johtaja voi seurata meneillään olevia haastatteluja. Haastattelumallin haittana on rajoitettu haastattelu-aika, joka on maksimissaan 20 – 30 minuuttia. Aikaa ei koettu ongelmallisena tässä haastattelussa, sillä koehaastattelussa aikaa meni noin 10 minuuttia. Kysymykset olivat koehaastateltavien mielestä ymmärrettäviä ja niitä oli juuri sopiva määrä. Koehaastateltavia oli kaksi. Ensimmäinen koehaastateltava oli erään kajaanilaisen kommandiittiyhtiön alempi toimihenkilö ja toinen koehaastateltava oli erään kajaanilaisen osuuskunnan kirjanpitäjä.

Kun haastattelut oli nauhoitettu, niin kaikki saadut haastattelut kirjoitettiin puhtaaksi mahdollisimman pian. Aineistoa tuli niin runsaasti, ettei kaikkia vastauksia kirjoitettu tutkimuksen tuloksiin kokonaisuudessaan, vaan niistä poimittiin **muutamia vastauksia** aina kyseiseen **teemaan** liittyen. Aineiston järjestelyvaiheessa tarkistettiin sen laatu, selvennettiin epävarmoja tietoja ja etsittiin tarvittavaa lisätietoa. Kun kaikki tieto oli tallennettu, siirryttiin sisällön analysointiin. Analyysin kohteena oleva teksti pelkistettiin helpommin käsiteltäväksi määräksi erillisiä tutkimusongelmaa valaisevia teemoja. Teemat poimittiin haastateltaville osoitetusta puhelinhaastattelu rungosta. Tutkimusongelma ratkaistiin tekemällä tutkittavasta ilmiöstä tulkinta tuotettujen johtolankojen ja käytettävissä olevien vihjeiden perusteella.

Analyysi aloitettiin muodostamalla tarkka kuvaus tutkimuskohteesta sekä niistä kysymyksistä, joihin tutkimuksessa etsittiin vastauksia. Analyysin tarkkuus ja luotettavuus riippuu kuvailun tarkkuudesta. Tutkija esittää vain sen tiedon, joka tutkimuskohteesta varmasti tiedetään. Kuvailu ei sisällä tutkijan omia tulkintoja tai selityksiä. Aineiston kuvaamisen jälkeen siirrytään tutkimaan ilmiön syitä, seurauksia ja suhteita. Analysoinnin apuna ja samalla tulosten esittämisen apuna tutkija käytti kahta päätapaa: tekstiä ja numeroita.

5.4 Tutkimuksen analysointi

Analysoinnin kirjoittamisen ja lukemisen helpottamista varten yritysten koot määritellään seuraavanlaisesti:

- alle 250, mutta yli 50 työntekijän yrityksestä käytetään nimitystä suuryritys
- alle 50, mutta yli 10 työntekijän yrityksestä käytetään nimitystä pienyritys ja
- alle 10 työntekijän yrityksestä käytetään nimitystä mikroyritys.

Tutkija analysoi ensin haastateltavien taustatiedot ja tulokset, jonka jälkeen tutkija tulkitsee haastateltavien puheita omaan teoreettiseen tarkastelutapaan ja tutkimuskysymyksiin viitaten.

5.4.1 Taustatiedot

Puhelinhaastatteluun vastasi 17 henkilöä 20 henkilöstä, eli 85 % kaikista haastatteluun valituista henkilöstön kouluttautumisasioista vastaavaa henkilöä. Haastattelusta kieltäytyi kolme henkilöä eli 15 %. Puhelinhaastatteluun vastanneista henkilöistä naisia oli kahdeksan ja miehiä yhdeksän.

Haastatelluista yrityksistä kolme oli suuryrityksiä, seitsemän oli pienyrityksiä sekä seitsemän oli mikroyrityksiä.

Haastateltavista henkilöistä yhdeksän oli yrityksen toimitusjohtajia, yksi taiteellinen johtaja, yksi yrittäjä, kaksi henkilöstöpäällikköä ja yksi keittiöpäällikkö, koulutus­päällikkö, talous­päällikkö sekä myymälä­päällikkö.

Haastattelun antaneiden henkilöiden iän keskiarvo oli 40,1 vuotta, joista naisten iän keskiarvo oli 43,5 vuotta ja miesten iän keskiarvo oli 36,8 vuotta. Haastateltavat miehet olivat iältään hieman nuorempia kuin haastateltavat naiset.

5.4.2 Tutkimuksen tulokset

Kaikki haastateltavat vastasivat pitävänsä henkilöstön **osaamisen kehittämistä** erittäin tärkeänä yrityksen menestymiselle. Heidän mielestään ilman osaamisen kehittämistä ei myöskään yritys kehity, jolloin se ei menesty ja ole kilpailukykyinen.

”Erittäin tärkeänä, toimialalla tapahtuu muutoksia nopeasti, ja pitää vastata asiakkaiden tarpeisiin jotka ovat lisääntyneet ja tarkentuneet.”

”Erittäin tärkeänä, yrityksen menestys usein perustuu miten hyvin työntekijät tekevät työtä, osaa asiansa, ja aina kehittää omaa osaamistaan, koska toiminta kehittyy koko ajan.”

”Erittäin tärkeänä. Jos jää laakereille lepäämään niin varmasti muut menevät satasta ohi joka puolelta. Pitää koko ajan olla ajantasalla ja kehittää itseä. Joka päivä tulee uusia sähköisiä markkinointikeinoja jotka täytyy hallita. muuten jää jälkeen täysin.”

”Kyllä se on erittäin tärkeää, koska kun osaaminen kehittyy, niin myös yritys kehittyy. Jos osaaminen pysähtyy niin myös yritys pysähtyy. Yrityksen ja sen toiminnan tekevät ja muodostavat ihmiset ja ihmisten osaamisen kautta myös yritys kehittyy.”

”Erittäin tärkeänä. Sen takia että voimme palvella asiakkaita mahdollisimman hyvin, täyttää heidän tarpeensa ja tyydyttää heidän tarpeensa mahdollisimman hyvin.”

Otala (2000) kertoo että osaamisella luodaan tulevaisuuden tulosta. Oikein kehitetty osaaminen mahdollistaa yrityksen entistä kilpailukykyisemmän toiminnan ja uusien tuotteiden kehittämisen. Se voi muodostua erittäin suureksi voitoksi tulevaisuudessa. Yrityksen tärkein voimavara on osaava henkilöstö, joka kehittää pätevyyttään markkinoiden vaatimusten mukaisesti. Sydänmaalakka (2007) mainitsee teoksessaan, että oppimisesta ja uusiutumisesta on tullut tärkeä kilpailukykyä luova tekijä. Kun yritys pystyy selkeästi hahmottamaan, mitä organisaation oppiminen on, se myös ymmärtää miten sitä voidaan tukea.

Kysyttäessä haastateltavilta mitä heidän mielestään **osaamisen kehittäminen tarkoittaa**, kysymys koettiin hieman hankalana vastata ja vaati usealta haastateltavalta pienen mietintätauon. Suurin osa haastateltavista mainitsi sen olevan työntekijän tietotaidon kehittämistä ja ylläpitämistä, ja että se on jatkuvaa osaamisen kehittämistä. Yrityksen koolla tai sukupuolella ei ollut mitään merkitystä saaduissa vastauksista.

”Kouluttautumista, sen toteutumista ja toisten kanssa työskentelyä, tietotaidon kartuttamista.”

”Käytännössä opiskella voi ihan kirjoista ja kansista, kouluttautumista, mutta kyllä se kehittäminen tapahtuu kuitenkin sitten ihan käytännössä esim. ihan myyntitilanteessa.”

"Pitää pyrkiä joka päivä parempaan ja muutekin mainostoimisto alalla tai muuten yritys kärsii, joka päivä pitää olla innovaatioita ja joka päivä pitää kehittää omaa osaamista."

"Ihmisten osaamisen kehittämistä, ammattitaidon jatkuva kehittämistä henkilöstön osaamisen kehittämistä ja koulutusta, jos on kiinnostunut työstä niin se myös se kehittää, vastata tulevaisuuden haasteisiin, kaiken kaikkiaan henkilön selviytymistä päivittäisistä tehtävistään, selvitä nopeista tilanteista / muutoksista, tilanteen analysointia että paremmin selvittää töistä."

"Hyvää työstä suoriutumista ja tuloksen tekemistä, henkilöstön ammattitaitoa, jokainen kehittää omaa osaamistaan ja ammattitaitoa, toisilta oppiminen, tärkeä osa työtä ja työyhteisöä."

"Nykyisen ammattitaidon ylläpitämistä ja kehittämistä, uuden oppimista sekä erilaisia taitoja kehitetään koulutuksen kautta, oppimista myös työn kautta."

Otala (2004) on määritellyt että osaamisen on kykyä saavuttaa tavoitteita, tiedon soveltamista, tietoa, taitoa, kokemusta, yhteistyökykyä, henkilöosaamista, struktuuria, suhteita ja muistia.

Haastatelluista henkilöistä kaksi vastasi, ettei yrityksessä juuri nyt järjestetä minkäänlaista **koulutusta tai valmennusta**. Suuryrityksen haastateltava oli juuri tehnyt yrityskaupat ja piti tärkeänä juuri tällä hetkellä oppia tuntemaan työntekijöiden toimintatavat. Mikroyrityksen haastateltava mainitsi olleensa yrityksessä vielä niin vähän aikaa, ettei osannut kertoa tämänhetkisestä tilanteesta. Tarkoitus on kuitenkin tulevaisuudessa järjestää koulutusta, koska suunnitelmissa on yrityksen laajentaminen.

Kaikista haastateltavista kolme kertoi yrityksen järjestävän 1-2 koulutusta vuodessa. Koulutukset olivat pääasiassa yrityksen sisäisiä koulutuksia, itseopiskelua ja ketjun kautta tapahtuvaa koulutusta. Haastateltavista 11 kertoivat koulutusta olevan useamman kerran vuodessa. Koulutusta järjestetään mm. yrityksen sisäisillä koulutuksilla, ulkopuolinen taho järjestää henkilöstökoulutusta, seminaareilla, eri alojen asiantuntijoilla, yksilökoulutuksilla, oppilaitosten järjestämällä tapahtumilla, henkilökohtaisilla keskusteluilla, yleisillä koulutuksilla, henkilökohtaisilla opetus-/kouluttautumissuunnitelmilla, päämiehen järjestämällä koulutuksilla, maa-hantuojan järjestämällä koulutuksilla, tietoteknisellä koulutuksella, koulutuspäivillä sekä infotilaisuuksilla. Yksi mikroyrityksen haastateltava kertoi atk-puolella käytettävän yhden päivän kestoisia koulutuksia lähinnä ohjelmistopuolelle sekä muuta alaan liittyvää koulutusta noin kaksi kertaa viikossa.

”Käytetään esimerkiksi oppilaitosten järjestämiä tapahtumia / tapaamisia, jossa on ammatti-ihmisiä kertomassa ja myös jaetaan kokemuksia muitten yrittäjien kanssa. Yksi tällä hetkellä, mutta on tulossa lisää.”

”Sisäinen koulutus eli koko henkilökunta pannaan ideakouluun jossa on etukäteen mietittyjä aiheita joita pohditaan ryhmässä, kehittämisideoita, kehittämiskohteita Ulkopuolinen taho järjestää koko henkilökunnalle henkilöstöosaamiskoulutusta (1 kerran) lisäksi on muita hieman pienempiä koulutuksia osalle työntekijöistä (2 kertaa).”

” Aika vähälle jää koulutus, lähinnä messut 1-2 kertaa vuodessa joissa haetaan uusia tuulia, pitkälle omaa itseopiskelua. Se mitä ammattikorkeakouluissa opetetaan, on niin perustaso settiä, että me pysytään opettamaan itse ammattikorkeakoulun opettajia.”

”Koulutuspäivät, uusille työntekijöille oppimispolku ja 4 viikon peruskoulutus, ja kun tulee uusia koulutuksia niin 5 pv tehokoulutus jolloin istutaan ihan koulun penkillä tehden harjoitteita. 2-4 eri koulutusta kertaa vuodessa aloitteleville virkailijoille, lisäksi tarvittaessa jos tiedot ja objektit muuttuvat 1/2 ja 1 päivän kestäviä lyhkäisiä koulutuksia ja yhteisiä infotilaisuuksia.”

”Henkilökohtaiset keskustelut jokavuosi -> koulutus läpi -> ammattitaidon kehitys läpi, joilla pyritään löytämään oikeat reitit koulutukseen, saadaan hyötyä työntekoon.”

Sydänmaalakan (2007) mukaan osaamisen kehittämisen muita tapoja koulutuksen lisäksi ovat myös rekrytointi, tehtävänkierto, partnership - toiminta ja joskus yritysostot. Perinteisimpiä lähestymistapoja ovat esimerkiksi koulutustarpeiden kartoitusmenetelmät, tehtäväkohtaiset osaamisprofiilit sekä osaamislukitukset ja listaukset. Ojala (2000) kertoo että kun ihmiset saadaan innostumaan jatkuvasta oppimisesta, sitoutumaan oman osaamisen kehittämiseen, ottamaan vastuu omasta osaamisestaan ja sen ylläpidosta, he alkavat yhä enemmän kiinnostua myös yrityksen ja oman ympäristön tulevaisuudesta. Samalla he ottavat vastuuta oman työnsä kehittämisestä ja työnsä tuloksista, sekä vahvistavat yrityksen kilpailuetua.

Yhdeksän haastateltavaa vastasi yrityksen hyödyntävän **Kajaanin eri oppilaitosten tarjoamia kouluttautumismahdollisuuksia**. Kaksi haastateltavaa kertoi yrityksen suunnitteleman tulevaisuudessa hyödyntävänsä eri oppilaitosten tarjoamia kouluttautumismahdollisuuksia. Loput haastateltavista, (6) eivät hyödyntäneet lainkaan Kajaanin oppilaitosten kouluttautumismahdollisuuksia. Yksi näistä haastateltavista kertoi, ettei ole tietoa alan tämänhetkisistä koulutuksista eli missä koulutusta olisi, kuka järjestää jne. Muutama haastateltavista kertoi, ettei oman alan koulutusta ole saatavilla Kainuussa. Osa haastateltavista ei osannut kertoa sen tarkempaa syytä, että miksei yrityksessä hyödynnetä oppilaitosten tarjoamia kouluttautumismahdollisuuksia.

"Käydään kursseilla ja otetaan niitä kursseilla olijoita tämmöisiin työharjoittelujaksoihin. Eli molemminpuolista."

"Itsellä ei ole kokemusta, mutta henkilöstö käy ammattikorkeakoulun jatkokoulutuksissa (oman osaamisalueen) ja Kainuun Edukain järjestämällä erityiskursseilla."

"Hyvin vähän, alalle ei ole sopivia koulutuksia Kainuussa, pääasiassa kiinteistöliittotja hyödynnetään sekä markkinointi-instituuttia jonkin verran."

"Esimerkiksi ammattikorkeakoulun ruotsinkielen lehtori käy pitämässä ruotsinkielen keskustelukursseja iltaisin työpaikalla. On tehty kainuun ammattiopiston kanssa uusi oppisopimus malli joka alkaisi v 2008 tammikuussa, jota ei ole vielä ihan lukeen hyöty. Alussa on ollut kaukametsän opiston järjestämiä ruotsinkielen kursseja mutta nykyisin ammattikorkeakoulun kanssa, koska on saatu hyvä opettaja."

"Aika vähän, ei ole mitään tiettyä syytä miksi ei olla hyödynnetty."

"Tarjontaa seurataan aktiivisesti, työntekijä saa itse valita omaa erikoisalaan liittyvää koulutusta. En osaa yksittäisesti sanoa, mutta kaikki mitä on lähialueilla, niin hyödynnetään."

"Ei ollenkaan, päinvastoin oppilaitokset hyödyntävät meidän osaamista, meiltä kysytään neuvoja niin opiskelijat ja opettajat ryhmäkäynneillään hakevat uusia tuulia jne."

"Hyödynnämme Kajaanin ammattikorkeakoulun järjestämiä koulutuksia, aikuiskoulutus Edukain järjestämiä koulutuksia, ja tullaan jatkossakin hyödyntämään näiden koulujen tarjoamia palveluja."

Nykypäivänä useat eri oppilaitokset (esimerkiksi avoin ammattikorkeakoulu, aikuiskoulutuskeskus, yliopisto ja kansalaisopistot) tarjoavat myös yrityksille/henkilöstölle monipuolisia kouluttautumismahdollisuuksia

Haastateltavista kolme ei oikein ymmärtänyt tai osannut vastata kysymykseen, **millaisia menetelmiä yrityksessä käytetään tehostamaan henkilöstön oppimista**. Suuryritysten haastateltavista kolme kertoivat tehostavansa henkilöstön osaamisen kehittämistä mm. opiskelun sallimista myös työaikana, korvataan oppimateriaaleja ja osallistumismaksuja, sisäisellä perehdyttämällä, säännöllisellä seurannalla, tarjoamalla atk-laitteita ja rauhallista opiskelutilaa työpaikalla opiskelun suorittamiseen sekä innostamalla vapaaehtoiseen ruotsinkielen opiskeluun.

Pienyritysten haastateltavista neljä kertoi menetelminä olevan motivoinnin ja kannustamisen, henkilöstön omat vastualueet ja siihen liittyvä vastuullinen opiskelu sekä yhteiset keskustelut, joissa hankittu tietotaito jaetaan muille työntekijöille.

Yhdessä mikroyrityksessä käytettiin mm. henkilökohtaisia keskusteluja ja palkitsemista tehostukseen henkilöstön osaamisen kehittämistä. Haastateltava kertoi, että palkkaus laittaa henkilöstön yrittämään enemmän ja koulutus on hyvä sijoitus. Muita mikroyritysten käyttämiä

tehokeinoja olivat säännöllisen palautteen antaminen, Internetin käyttäminen oman alan uuden tiedon hakemiseen, käytännön harjoittelut uuden tiedon/tuotteiden soveltamiseen käytännössä sekä aktivointia ja innostamista uuden oppimiselle.

”Oikeastaan tällaiset mestari- kisäli tapaa.”

”Internetiä, josta saa oman alan tietoa, oikeastaan ainut keino koulutuspäivien lisäksi.”

”Yrityksellä on kaikkia mahdollisia laitteita esimerkiksi atk-laitteita henkilöstön käytettävissä sekä yrityksen oma koulutusluokka jossa on rauhallista opiskella. Innostetaan vapaaehtoiseen ruotsinkielen opiskeluun, innostus on ollut valtava työntekijöiden puolelta.”

”Annetaan henkilöstölle aikaa opiskella myöskin työaikana, korvataan oppimateriaaleja, kirjoja sekä osallistumismaksuja.”

”En ymmärrä kysymystä, vaikea sanoa, rebellinen peli.”

Erilaisten vuorovaikutustilanteiden lisäksi oppimista tehostavat Hokkasen & Strömbergin (2003) mukaan myös vahvistaminen, palkitseminen, harjoitus, kertaus, jäsentely, mielekkyys, jaksottelu, annostelu, myönteiset asenteet, motivaatio, aktiivisuus, tavoitteellisuus, viihtyisä työympäristö, hyvä seura sekä fyysinen vireys.

Yhteiskunnan nopeiden muutoksien aiheuttamista vaikutuksista yrityksen henkilöstön osaamisen kehittämiseen vain yksi pienyritys ja kaksi mikroyritystä vastasivat, ettei se ole vaikuttanut millään tavalla yritykseen. Suuryritykset olivat selkeästi sitä mieltä, että eletään jatkuvassa muutoksessa. Nyt tarvitaan nopeaa ja täsmällistä koulutusta, jotta pysytään kehityksessä ja kilpailussa mukana. Eri sukupuolten välisissä vastauksissa ei ollut juurikaan eroja, vaan vastaukset olivat aika pitkälle samanlaisia.

”Henkilöpuolella on vaikuttanut aika paljon, joudutaan päivittämään/ käyttämään erilaisia lakisääteisiä tietoja, palkanlaskentaan, verotukseen, taloushallinnon hoitamiseen liittyvää tietotaitoa, jossa on laki takana.”

”Tarvitaan nopeaa ja täsmällistä koulutustarvetta, että on mahdollista reagoida nopeisiin muutoksiin.”

”Omistajien kautta, lisää tarpeita mm. raportointiin ja kielitaitoon. It-puolen kehittäminen on jatkuvaa eli pystytään entistä nopeammin palvelemaan asiakkaita, pitää olla nopeampia ja tehokkaampia. Näköpiirissä on henkilöstön ikääntyminen eli tietyllä tapaa halutaan varmistaa työvoimaa myös tulevaisuudessa, käytetään harjoittelijoita opilaitoksista sekä kesätyöntekijöitä.”

”En tiedä onko vaikuttanut, mutta on kiinnostusta tietotekniikan käyttöön ja sen hyödyntämiseen, se on ehdoton edellytys, koska sitä käytetään yrityksessä niin paljon hyödyksi muun muassa varastot ja tilaukset eli on ehdoton työkalu joka täytyy hallita. Helpottaa huomattavasti nykyaikana, kun ei tarvitse tehdä enää manuaalisesti, ja se on mielenkiintoista sekä uutta. Kaikki muuttuu koko ajan.”

”Ei ole huomioitu millään tavalla.”

”Olemme suht uusi yritys, mutta tietoliikenne on kehittynyt tosi paljon, laitteet ja toimintatavat ovat muuttuneet, vaatii työntekijöiltä ja työnantajilta aika paljon, eletään jatkuvassa muutoksessa, aina on jonkinlaista koulutusta, päämiehen puolelta tulee aina laatuvaatimuksia ja siihen liittyvä koulutusta, maailmalla tapahtuneet eri katastrofit heijastuvat kyllä ihan päivittäiseen työhön.”

”Entistä enemmän asettaa haasteita henkilöstön osaamisen kehittämiseen, osaaminen sirpaloituu entistä pienempiin sektoreihin, eli pitää etsiä keinot osaamisen kehittämismahdollisuuksiin.”

Kiristynyt kilpailu ja organisaatioiden pyrkimykset joustavaan ja asiakaslähtöiseen toimintaan ovat Kauhasen (2003) mukaan viime vuosina johtaneet siihen, että työsuunnittelu on edelleen yksi keskeisiä keinoja uusien tavoitteiden saavuttamiseksi ja henkilöstön motivoimiseksi. Työorganisoinnin ja muotoilun menetelmät jaetaan tavallisimmin työkiertoon, työn laajentamiseen ja rikastamiseen, työajan ja työpaikan määrittelyyn ja antamiseen. Sydänmaalakan (2004) mielestä toimintaympäristön jatkuvan muuttumisen seurauksena, on yritysten ja yksilöiden muututtava vähintään samaa vauhtia, mielellään vielä hieman nopeammin. Yritysten ja yksilöiden pitää panostaa osaamisen ylläpitämisen ja kehittämiseen.

Henkilöstön osaamisen kehittämisen seurannassa ja mittaamisessa huomattiin selkeitä eroja isompien ja mikroyritysten välillä. Suuryritykset seurasivat tai mittasivat henkilöstön osaamisen kehittämistä lähes systemaattisesti. Mikroyrityksissä henkilöstön osaamisen kehittämisen systemaattiseen seurantaan tai mittaamiseen ei koettu juuri olevan tarvetta, koska osaamisessa tapahtuvat muutokset heijastuvat heti työssä ja näkyvät välittömästi, jos on tarvetta kehittää henkilöstön osaamista. Pienyrityksissä seurantaan tai mittaamiseen käytettiin hyvin paljon osaamiskartoituksia ja kehityskeskusteluja.

”Ei mitenkään, katsomalla ihan sivusta onko kehitytty vai ei, ihan persus-tuntumalla.”

”Osaamiskartoitukset on aloitettu, kehityskeskustelut vuosittain pyritään tuomaan näitä asioita esille, asiakaspalautteet ovat ehdoton ykkönen, sillä ne kertovat paljon.”

”Tosi vaikeaa mitata, ei ole systemaattista, seurataan että hommat sujuu, jos ei suju niin tulee kyllä heti tietoon, seurataan että tilaukset menee perille, työn tekeminen ja sen näyttö on paras seurantaväline.”

”Aina kun on uusi koulutus, niin sen jälkeen on loppukoe, jolla kartoitetaan että henkilö on omaksunut kaikki tarvittavat asiat. Laadullinen seuranta, palvelu ja laatuksiteerit pitää täyttää, huolehdittava että tieto on koko ajan, ajan tasalla, ja laatu pysyy hyvänä, jatkuvasti seurataan.”

”Henkilöstön osaamiskartoitukset, henkilöt itse kertovat mitä haluavat tulevaisuudessa tehdä ja niitä sitten kuunnellaan, kehittämiskeskustelut, säännöllisesti käydään läpi että mitä osaamista kukin tarvitsee.”

Kokko ym. (2000) sanovat, että kehittämistoimia mittaamalla ja seuraamalla ohjataan ihmisten toimintaa. Työntekijät motivoituvat kehittämiseen eri tavalla, kun he tietävät että kehittämistoimenpiteistä joutuu raporttoimaan esimiehelle, kuin että jäisivät kokonaan ilman seuranta.

Vastanneista osa kertoi yrityksen käyttävän **motivointiin** ihan perinteisiä keinoja muun muassa koko henkilöstön yhteisiä sauna- ja virkistätymisiltoja. Suurin osa haastateltavista kuitenkin kertoi yrityksen tarjoavan henkilöstölle koulutus- ja kehittymismahdollisuuksia, annetaan työntekijöille vastuuta ja oman työn suunnittelua sekä säännöllisen palautteen antamista. Muutamassa yrityksissä käytettiin motivointikeinona muun muassa työnkiertoa ja toisilta oppimista. Ainostaan yhdessä yrityksessä motivointia ei nähty tarpeellisena, koska henkilöstö ei halua kehittää tällä hetkellä omaa osaamistaan.

”Maksetaan koulutukset, kun osaa enemmän niin saa myös suurempaa palkkaa.”

”Annetaan vastuuta, oman työn suunnittelua, työn mielekkääksi tekeminen, selkeät vastuut, silloin työ koetaan mielekkäänä, tehdään työ hyvin, saadaan hyvää palautetta, hyvä työ näkyy myös palkassa, onnistuminen antaa työn iloa.”

”Tuodaan esille kehitystarpeita, jos tulee muutoksia, niin kerrotaan että muutoksiin koulutetaan. Työnkiertoa, henkilöille tulee uusia tehtäviä, eli heistä tulee moniosaajia, innostetaan uuden oppimiseen, kannustetaan oppimaan myös omalla ajalla, sekä mentoroidulla.”

”Joskus saunailtoja, provisiopalkkausta, eli mitä enemmän hallitsee eri menetelmien käyttämistä se vaikuttaa.”

”Ei tällä hetkellä ole halua kehittää, jos ei henkilöt halua kehittää osaamistaan, niin silloin ei motivoida mitenkään.”

”Esimerkiksi palkitsemista, kun työntekijä käy jonkun koulutuksen ja saa tutkinnon niin saa palkankorotuksen, palkkaus pistää yrittämään lisää, henkilökohtaiset keskustelut, koulutus on hyvä sijoitus.”

Kouzes & Posnerin (2001) mielestä työntekijöiden motivaatio jonkin tehtävän tuottavuuden lisäämiseen kasvaa vain, jos heillä on haastava tavoite ja he saavat palautetta prosessin kuluessa. Hokkanen & Strömberg (2003) kertovat henkilöstön olevan jatkuvan muovaamisen ja uusien haasteiden kohteena, mutta myös työnantajien kilpailu osaavasta ja jatkuvasti itseään kehittävästä työvoimasta kiristyy. Kannuste- ja palkitsemisjärjestelmien käyttöönotolla on jo kiire. Kannuste on palkkion ennakointia ja siitä tulee palkkio, kun se annetaan työntekijälle määrittelevät Ruohotie & Honka (2002).

Viimeisessä kysymyksessä haastateltavilta kysyttiin **kehittämistä tai parannusehdotuksia** Kainuun alueen koulutustarjontaan. Mikroyrityksistä neljä haastateltavaa mainitsi alueen koulutustarjonnan olevan ihan hyvä. Heistä vain yksi kertoi yrityksen hyödyntävän runsaasti Kajaanin eri oppilaitosten tarjoamia kouluttautumismahdollisuuksia. Mikroyritysten haastateltavista eräs toivoi lisää tiedottamista saatavilla olevista kursseista ja koulutuksista. Myös toinen haastateltavista kertoi yrityksessä olevan kiinnostusta oman alan (kiinteistöpuolen) koulutukseen. Toimiala oli erikoisala, johon kouluttajaksi ei riittäisi ammattikorkeakoulun opettaja, vaan koulutuksen järjestäjän pitäisi olla erikoisalan ammattilainen. Kolmas haastateltavista mainitsi mainosalalle olevan jo liikatarjontaa. Hänen mielestään opiskelupaikkoja medianomi puolelta tulisi vähentää ja tasoa saada korkeammaksi. Heillä tilanne oli toisinpäin, sillä oppilaitokset hyödyntävät runsaasti heidän osaamistaan.

Pienyrityksen yksi haastateltava mainitsi olevansa kiinnostunut oppilaitosten tekemistä asiakastytyväisyystudkimuksista ja toivoi että niitä voitaisiin tehdä oppilastyönä tilauksesta. Toinen pienyrityksen haastateltava toivoi lisää lyhyempiä taloushallinto puolen koulutuksia. Kolmas haastateltavista mainitsi vastaavasti toivovansa yliopistokoulutusta ja kursseja, eli pidemmälle vietyä ohjelmistopuolen osaamista. Loput pienyrityksen haastateltavista mainitsivat, ettei kehitettävää tai parannettavaa kouluttautumismahdollisuuksissa Kainuun alueella heidän mielestään ole, vaan kaikki on ihan hyvin.

Suuryrityksen haastateltavat mainitsivat kielitaidon olevan kehittämistarpeessa Kainuun alueella. Toinen haastateltava mainitsi lisäksi, että koulujen pitäisi tarjota harjoittelijoita aktiivisemmin töihin. Liikkeenjohtamisen ja henkilöstöhallinnon puolelta toivottiin myös jatkokouluttautumismahdollisuutta. Eräs haastateltava kertoi haluavansa enemmän täsmäkoulutusta toimisto-ohjelmien käyttämiseen. Ei pelkästään kirjanpitoloputusta, vaan jotain muuta. Enemmän ja useammin pientä ja kevyttä täsmäkoulutusta sekä enemmän vaihtoehtoja ja valinnanvaraa.

”Lyhkäisiä kouluttautumis mahdollisuuksia, eli ei mitään useamman vuoden kestäviä kursseja ja ihan perusasioita. Intensiivisiä kursseja.”

”Minun mielestä täällä on ihan hyvin tarjolla aina noita kouluja, ehkä juuri siellä koulussa panostettaisiin hieman enemmän käytännön opetteluun. Tutustuttaisiin enemmän tosielämään, niin sitten varsinkin nuoret tutustuisivat paremmin että millaista on oikea työelämä.”

”Paljon enemmän täsmä koulutuksia toimisto-ohjelmien käyttöön, muutakin kuin pelkästään kirjanpitoloputusta. Enemmän ja useammin sellaista pientä kevyttä täsmä koulutusta. Enemmän vaihtoehtoja ja valinnanvaraa koulutuksiin, sekä nopeutta ja joustavuutta.”

"En tunne ollenkaa kainuun alueen kouluttautumismahdollisuuksia."

"Kielitaidon kehittäminen, mielellään jos olisi mahdollista saada sellaisia henkilöitä opettamaan jotka puhuvat ihan äidinkielenään englantia tai ruotsia. Oulun seudulla jo on, muttei Kajaanissa. Enemmän toivotaan kouluilla aktiivisuutta tarjota harjoittelijoita töihin."

"Asiakastytyväisyys tutkimuksia voitaisiin tehdä tilauksesta oppilastyönä, olisi kiiva teetättää ne tutulla paikkakunnalla, koska yritykset jotka niitä tekevät, ovat etäisiä ja vieraita.. Tutkimus opettaisi myös tekijää kuin myös yritystä. Haluaisimme tietää yrityksen kannalta, että mitä ihmiset haluavat, esimerkiksi mystery-shoppingia. Tehtäisiin jotain aivan uutta, eikä aina vain lomakkeitten täyttöä. Palvelupuoella parjääminen on tärkeää, koska palvelussa on nykyisin isoja eroja, eli sitä haluttaisiin myös mitata esimerkiksi; osaava asiantuntija ja ystävällinen palvelu, tuotevalikoimaa ja lajitelmien mittaamista - mistä mm. nuoret pitävät sekä mitä ihmiset haluavat. Kaivataan aloitteen tekemistä koulusta päin. Kaivataan uusia raikkaita tuulia tutkimusten tekemiseen."

"Rekrytointi vaiheessa huomattiin, että restonimiksi valmistuneiden kielitaito (jotka hakeneet töihin) on ollut huomattavasti heikompi kuin tradenomiien esim ruotsi. Keskittykö se enemmän mm. seikkailumatkailuun. Onko oletus että kieliä ei tarvita kainuussa? Olisi tarvetta uusille työntekijöille. Itselleni ei löydy tällä hetkellä sopivia jatko kouluttautumismahdollisuuksia esimerkiksi liikkeenjohtamiseen ja henkilöstöhallinnon puolelta, näitä olisi mukava saada."

"Entistä pitemmälle meneviä yliopistokoulutusta ja kursseja, ohjelmistopuolen kehitystä eli ei mitään perusjuttua vaan pitemmälle vievää osaamista."

"Lisätä tiedottamista että millaisia kursseja ja koulutusta on saatavilla, aikatauluihin kannattaa kiinnittää myös huomiota sillä pienemmät yritykset eivät pääse irrottautumaan töistä pitkäksi aikaa, kerran viikossa olisi hyvä."

Viimeiseen kysymykseen saatiin useita hyviä kehittämis- parannusehdotuksia, joita pohditaan seuraavassa luvussa. Kolme yrittäjää laittoi myös terveisiä Kainuun oppilaitoksille / alueen kouluttautumisasioista vastaaville henkilöille. *"Koulujen pitää tarjota harjoittelijoita paljon nykyistä aktiivisemmin töihin."* *"Enemmän käytännönharjoittelua kouluihin."* *"Olisi mukavaa jos olisi mahdollisuus tilata asiakastytyväisyystutkimuksia oppilastyönä."*

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena/tutkimusongelmina oli saada selville yhteiskunnan nopeiden muutosten aiheuttamat vaatimukset kajaanilaisille pk-yrityksille henkilöstön osaamisen kehittämisen osalta. Miten hyvällä henkilöstön osaamisen kehittämisellä saadaan yritykselle pysyvää kilpailuetua, ja miksi henkilöstöön kannattaa panostaa? Millaisia työkaluja yritysten henkilöstön kouluttautumisasioista vastaavilla henkilöillä on käytettävissä Kainuussa henkilöstön osaamisen kehittämiseen, ja miten niitä käytetään yrityksessä hyödyksi? Tutkimusongelmiin saatiin vastaukset.

Yhteiskunnan nopeat muutokset ovat vaikuttaneet henkilöstön osaamisen kehittämiseen suurimmassa osassa tutkittavia pk-yrityksiä, muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta. Haastateltavat kokivat yrityksen elävän jatkuvassa muutoksessa, jossa henkilöstöä täytyy kouluttaa jatkuvasti, jos halutaan yrityksen pysyvän kehityksessä ja kilpailussa mukana. Osalle yrityksiä tietotekniikan hallitseminen, tietotekninen osaaminen ja hyödyntäminen ovat tulleet entistä tärkeämmäksi osaksi henkilöstön osaamisen kehittämistä. Nopeasti muuttuva ympäristö asettaa yrityksille jatkuvasti uusia vaatimuksia selvitä päivittäisistä tehtävistään. Henkilöstön osaamisen kehittäminen on näistä suurin haaste yrityksille. Se on yrityksen tärkein pääoma, josta on huolehdittava. Ilman ammattitaitoista ja osaavaa henkilöstöä yrityksellä ei ole mahdollisuutta menestyä.

Kajaanilaisten pk-yrityksen henkilöstön kouluttautumisasioista vastaavat henkilöt, ymmärsivät ammattitaitoisen ja osaavan henkilöstön merkityksen yrityksen menestymiselle. Heidän mielestään oli tärkeää, että henkilöstön ammattitaito ja osaaminen kehittyy, koska vain sillä tavalla yritys varmistaa oman **kilpailukykynsä** markkinoilla. Haastateltavat kokivat vaikeana kertoa, mitä osaamisen kehittäminen konkreettisesti tarkoittaa, mutta lyhyen pohtimisen jälkeen kysymykseen saatiin vastauksia. Vastaukset olivat hieman eri termeillä kerrottuna samankaltaisia kuin tutkimuksen teoriaosuudessa oli osaaminen määritelty. *Osaaminen on kykyä saavuttaa tavoitteita, soveltaa tietoa, kokemusta, taitoa, tietoa, yhteistyökykyä, henkilöosaamista, struktuuria, subteita ja muistia, eli näiden kehittämistä.* Mielestäni haastateltavat tiedostivat melko hyvin, mitä osaamisen kehittäminen tarkoittaa, sitä oli vain hankala pukea sanoiksi.

Suurin osa haastateltavista järjesti henkilöstölleen säännöllisesti **koulutusta**. Jotkut useamman kerran vuodessa ja toiset taas 1-2 kertaa vuodessa. Kahden haastateltavan maininta siitä,

ettei koulutusta juuri tällä hetkellä järjestetä, oli ymmärrettävää. Ensimmäinen oli vasta ostanut ko. yrityksen ja toinen oli vasta aloittanut työsuhteen, eikä ollut kerinnyt perehtyä vielä koulutuksen järjestämiseen. Kukaan vastanneista ei maininnut yrityksessä käytettävän esimerkiksi rekrytointia, tehtävänkiertoa tai partnership – toimintaa osaamisen kehittämiseksi. Vaikka suurin osa yrityksistä järjesti henkilöstölle säännöllistä koulutusta, käyttivät he yllättävän vähän hyödyksi koulutustarpeiden kartoitusmenetelmiä, tehtäväkohtaisia osaamisprofieja tai osaamislukituksia ja listauksia. Osaamiskartoituksia ja kehitystarveanalyysseja käytettiin vain 6 yrityksessä (*eli 35 % kaikista vastanneista*) henkilöstön osaamisen kehittämisen seurantaan tai mittaamiseen. Työntekijämäärältään suuremmat yritykset hyödynsivät niitä aktiivisesti. Tässä olisi mielestäni yrityksissä kehittämisen paikka. Osaamiskartoituksilla ja kehitystarveanalyysseillä pyritään parantamaan sekä yrityksen tehokkuutta että henkilöstön hyvinvointia. Niillä saadaan selville millaista osaamista yrityksessä juuri tällä hetkellä on ja mitä pitää kehittää, jotta osaaminen vastaisi yrityksen asettamaa päämäärää.

Kajaanilaiset pk-yritykset (n. 53 %) hyödyntävät hyvin eri oppilaitosten tarjoamia kouluttautumismahdollisuuksia. Selkeästi englannin- ja ruotsinkielien kieliopinnot olivat suosittuja. Ehkä eri oppilaitokset voisivat panostaa hieman enemmän ”näkyvämpään” mainontaan ja lisätä yleistä tiedottamista alkavista kursseista ja koulutuksista. Kaikkien yritysten toivomuksia koulutusten ja kurssien suhteen (*pedagoginen koulutus, englantilainen tai ruotsalainen henkilö opettamassa omaa äidinkieltään, taloushallinnon koulutusta, kiinteistöpuolen koulutusta, ohjelmistopuolen koulutusta, yliopistokoulutusta, liikkeenjohtamiskoulutusta, henkilöstöhallinnon koulutusta, toimisto-ohjelmien käyttökoulutusta*) on varmasti mahdotonta toteuttaa. Ehkä oppilaitokset ja eri kursseista ja koulutuksista päättävät henkilöt voisivat löytää jonkinlaisen ”kultaisen keskitien”, jotta mahdollisimman monen pk-yrityksen toivomukset koulutusten ja kurssien suhteen voitaisiin täyttää. Harvalla ihmisellä on nykyisin mahdollisuutta irrottautua töistä useamman vuoden kestäväan koulutukseen tai lähteä toiselle paikkakunnalle opiskelemaan. Mielestäni Kainuun oppilaitosten pitää lisätä lyhytkestoisia kursseja, täydennyskoulutuksia ja monimuoto-opetusta.

Henkilöstön oppimisen tehostamisen eri menetelmät oli selkeästi vaikea kysymys. Kolme haastateltavaa ei ymmärtänyt koko kysymystä. Kysymys olisi pitänyt muotoilla helpommin ymmärrettäväksi. Haastateltavat kuitenkin käyttivät tehostamismenetelmiä hyvin. Erilaisia menetelmiä olisi voinut käyttää hieman monipuolisemmin. Useimmin käytetty tehostamismenetelmä oli säännöllisen palautteen antaminen. Seuraavaksi käytetyin menetelmä oli motivointi ja kannustaminen. Kertaakaan haastateltavat eivät maininneet viihtyisää työympäris-

töä, hyvää seuraa, fyysistä vireyttä tai myönteisiä asenteita, joilla on aika suuri merkitys työntekijöille. Uskon että kysymyksen uudelleen muotoilu olisi vaikuttanut vastauksiin.

Muutamassa yrityksessä käytettiin aineellisia palkitsemistapoja eli *tulospalkkeista, erikoispalkkeista, optiota tai muita etuja* henkilöstön osaamisen kehittämisen **motivointiin**. Kaikista vastanneista kaksi kertoi yrityksen käyttävän rahallisia palkitsemistapoja motivoidakseen henkilöstöä oman osaamisen kehittämiseen. Mitä enemmän hallitaan eri menetelmiä ja työvaiheita, niin se vaikuttaa palkkaan. Yrityksissä käytettiin joitakin aineettomia palkitsemisen tapoja eli *työn sisältöä, koulutus- ja kehittymismahdollisuuksia, mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua päätöksentekoon, työajan ja työsuhteen järjestyä sekä palautteen antamista* hyvin runsaasti. Olin odottanut huomattavasti useamman yrityksen käyttävän aineellista palkitsemistapaa motivoidakseen henkilöstöä, mutta ehkä rahallinen palkitseminen ei ole nykyisin enää niin tärkeä motivointikeino kuin se on ollut joskus aikaisemmin. Työntekijät arvostavat nykyisin ehkä enemmän itse työn sisältöä, omaa koulutus- ja kehittymismahdollisuutta sekä yleistä työviihtyvyyttä

Kajaanilaisissa pk - yrityksissä käytetään paljon erilaisia motivointikeinoja kannustamaan henkilöstöä oman osaamisen kehittämiseen. Tärkein näistä on mielestäni koulutus- ja kehittymismahdollisuuden tarjoaminen työntekijöille sekä positiivisen palautteen antaminen. Sillä on totta, että tavoitteet ilman palautetta ja palaute ilman tavoitteita motivoivat työntekijöitä hyvin vähän. Ajan tasalla oleva tietotaito ja ammatillinen osaaminen sekä sen kehittäminen antavat työntekijälle työn iloa ja hän kokee onnistumisen sekä saavutusten positiivisia tunteita.

Tutkimus osoitti, että yritykset elävät jatkuvassa muutoksessa, jossa henkilöstöä täytyy kouluttaa jatkuvasti, jos yritys haluaa pysyä kehityksessä ja kilpailussa mukana. Haastateltavat ymmärsivät ammatitaitoisen ja osaavan henkilöstön merkityksen yrityksen menestymiselle. Suurin osa yrityksistä hyödyntää tarjolla olevia osaamisen kehittämisen työkaluja ja mm. koulutusta haluttaisiinkin enemmän. Oppilaitokset voisivat panostaa hieman enemmän ”näkyvämpään” mainontaan ja lisätä yleistä tiedottamista alkavista kursseista ja koulutuksista.

Opinnäytetyöni lopullisen aiheen valinta ja rajaaminen (johtamisesta) oli haastava tehtävä. Tutkimusmenetelmän valinnassa piti tarkoin miettiä, millaista tietoa haluan haastateltavilta saada. Tutkimuksen suorittamista varten olin rajannut budjetiksi 50 euroa, ja se ylittyi hylätyn postikyselyn materiaali kustannusten (ostettujen kirjekuorien, postimerkkien ja papereiden) takia. Vaikka budjettini melkein kaksinkertaistui puhelinhaastattelukustannusten vuoksi, oli

aineistonkeruu tavan muutos paras mahdollinen ratkaisu. Puhelinhaastattelun vastaus prosentti oli 85 %, ja 15 %:n kato johtui yritysten jo alkaneista joulukiireistä.

Opinnäytetyötä tehdessä törmäsin useisiin turhiin karikoihin, jotka olisi voinut välttää prosessin alkuvaiheen tehokkaalla ohjauksella. Alkuvaiheen ohjaukseen ei vain löytynyt yhteensopivia aikatauluja. Prosessin loppupuolella sain tehokasta ohjausta, mutta koin että tarpeellinen ohjaus tuli hieman liian myöhään. En oikein tiedä, mitä olisin voinut tehdä toisin, välttyäkseni turhilta ”töiltä”. Kirjallisuudesta löysin materiaalia opinnäytetyön tekemiseen ja luin useita toisten oppilaiden tekemiä valmiita opinnäytetöitä. Ehkä en ymmärtänyt kaikkea luettua materiaalia. Työtunteja kertyi huomattavasti yli 400 tuntia ja rajan mentyä rikki, en enää yrittänytkään laskea niitä.

Tämän opinnäytetyön teoria on näkökulmani tähän aiheeseen ja jos joskus joku toinen opiskelija tekee samasta aiheesta opinnäytetyön, niin siitä tulee vastaavasti hänen näköisensä työ. Menetelmät ja tulkinnat ovat varmasti erilaisia. Lähteitä löytyi koko ajan lisää ja paljon uusia sekä mielenkiintoisia kirjoja, jotka olisin halunnut käydä läpi. Aika oli kuitenkin rajallinen, joten tämän opinnäytetyön teoria on vain siivu kaikesta löytyneestä lähdemateriaalista. Lopuksi täytyy vielä todeta, että tämä työ on ollut kaikkein haastavin työ, mitä olen milloinkaan opiskellessani joutunut tekemään.

LÄHTEET

- Heikkilä, T. 2004. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hokkanen, S. & Strömberg, O. 2003. Ihmisten johtaminen. Jyväskylä: PainoPorras Oy.
- Härkönen, E., Kuronen, M. J. & Nissinen, J. H. 1993. Uusi ihmisten johtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Jokela, M. 1994. Miten toteutan teemahaastattelun valtio-opin opinnäytteessä? Turku: Turun yliopiston offsetpaino.
- Juuti, P. 1992. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: OTAVA.
- Kauhanen, J. 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Vantaa: WSOY.
- Kouzes, J. & Posner, B. 2001. Rohkaiseva johtaja. Miten esimies palkitsee ja antaa tunnustusta. Helsinki: Rastor.
- Lehtomaa, K. 2007. Pomo, älä piiloudu! Menestyvä yritys tarvitsee tunnetaitoisen ja läsnä olevan johtajan. Kainuun Sanomat 14.4.2007, B3.
- Luoma, J. 1998. Johdatus työpsykologiaan. Helsinki: Hakapaino.
- Metsämuuronen, J. 2001. Laadullisen tutkimuksen perusteet. 2. tarkistettu painos. Viro.
- Nonaka, I. & Konno, N. 1998. The Concept of “Ba”: Building a Foundation for Knowledge Creation. California management review, vol. 40, no 3. Berkley, CA.
- Olve, N., Roy, J. & Wetter, M. 1993. Balanced Scorecard – Yrityksen strateginen ohjausmenetelmä. Porvoo: WSOY.
- Otala, L. 2000. Oppimisen etu - kilpailukykyä muutoksessa. Porvoo: WSOY.
- Pirnes, U. 2003. Kehittyvä johtajuus. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Ruohotie, P. 2000. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Juva: WS Bookwell Oy.

Ruohotie, P. & Honka, J. 1997. Osaamisen kehittäminen organisaatiossa. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.

Ruohotie, P. & Honka, J. 2002. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Ståhle, P. & Grönroos, M. 1999. Knowledge Management: Tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. Helsinki: WSOY.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Sydänmaalakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Talentum: Gummerus Kirjapaino Oy.

Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1995. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Rauma: Kirjapaino West Point Oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2004. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Edita Helsinki: Prima Oy.

INTERNET LÄHTEET

Aikuiskoulutuspalvelut Edukai, Kainuun ammattiopisto 2007. Saatavilla:

<http://www.kao.fi/?deptid=11089>. (Luettu 1.11.2007.)

Aineeton pääoma, Jyväskylän yliopiston verkkotuotanto 2003. Saatavilla:

http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/yviperust/termikirjasto/aineeton_paaoma.html.
(Luettu 6.5.2007).

Kokko, M.; Herrala, M.; Ahola, M.; Immonen, S.; Hailikari, M.; Salminen, A. 2000. Osaamisen kehittäminen pk-yrityksissä. Työministeriö. Saatavilla:

http://www.mol.fi/esr/fi/__yleiset/pkosaaminen.pdf. (Luettu 14.9.2007.)

Korhonen, V. 1999. Empiiriset aineistot ja niiden analysointi. Tampereen yliopisto, Hoitotieteen laitos. Saatavilla: <http://www.uta.fi/laitokset/hoito/wwwoppimateriaali/luku5a.html>.

(Luettu 18.9.2007)

Koulutus, Koko Kainuu verkossa 2005. Saatavilla:

<http://www.kainuu.fi/index.php?mid=5&la=fi>. (Luettu 1.11.2007.)

Kuusipalo, J. 2006. Organisaation kehittäminen. Oulun yliopisto, Taloustieteiden tiedekunta.

Saatavilla: <http://www.taloustieteet oulu.fi/opiskelu/opiskelumateriaali/organisaation-kehittaminen.pdf>. (Luettu 20.9.2007.)

Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus. Tilastokeskus – Verkkokoulu, 2005. Saatavilla:

<http://www.stat.fi/tup/verkkokoulu/data/tt/01/04/index.html>. (Luettu 18.9.2007.)

Lehtonen, J. 1998. Sisäinen viestintä. Jyväskylän yliopiston verkkotuotanto. Saatavilla:

http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/yviperust/termikirjasto/sisainen_viestinta.html
(Luettu 20.9.2007.)

Millaisia ovat laadulliset menetelmät? Miten analysoida laadullista aineistoa? Turun kauppa-
korkeakoulu 2006. Saatavilla:

<http://www.tukkk.fi/TJT/opetus/YLM/tjt2006/Yhteiset%20luennot/YLM-3.jakso2006-opiskelijamateriaali.pdf>. (Luettu 29.10.2007.)

Muhonen, J. 1998. Intuitio ja sen kehittäminen. Vantaalainen itsenäinen kustantamo Selfcon. Saatavilla: <http://www.selfcon.fi/intuitio.htm>. (Luettu 14.9.2007.)

Niittymies, T. 2005. Ford, Taylor ja HR Performance. TalentPool. Saatavilla: <http://www.t-media.fi/talentpool/2005/story.php?page=ford>. (Luettu 13.9.2007.)

Osaamisen kehittäminen, Tietoalat STTK 2006. Saatavilla: <http://www.ithelps.fi/fi/osaamisenkehittaminen>. (Luettu 11.10.2007.)

Otala, L. 2004. Tuotantotalouden osasto. Caseohje – Osaamisen kehittäminen ja johtaminen. Helsingin teknillinen korkeakoulu. Saatavilla: http://www.tuta.hut.fi/studies/Courses_and_schedules/Tps/TU-53.1261/casekuvaus%2002.ppt#256,1,Caseohje. (Luettu 11.9.2007.)

Palkitsemistapoja, Työpsykologian ja johtamisen laboratorio 2005. Saatavilla: <http://www.palkitseminen.hut.fi/aiheet/johdanto/tapoja.htm>. (Luettu 8.5.2007.)

Tieto ja viestintä organisaatiossa, Jyväskylän yliopiston verkkotuotanto 2005. Saatavilla: http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/tvo/kasitteet/kas_etusivu.htm. (Luettu 20.9.2007.)

Tietopääoma, Tulevaisuuden tutkimuskeskus 2005 - 2007. Saatavilla: <http://webct.tukkk.fi/dyny/?id=hanke&sid=tausta&tid=tietopaaoma>. (Luettu 6.5.2007.)

Tietoteoria Learning Cafe®:n pohjana. Learning Café – Business Arena, 2005. Saatavilla: http://www.businessarena.fi/oppivat_alueet/learningcafe.htm. (Luettu 8.5.2007.)

Tolonen, E. 2001. Tutkielmaseminaari – Kysely. Tampereen yliopisto. Saatavilla: <http://www.uta.fi/~trhato/Opetus/Semin/Kysely.doc>. (Luettu 28.9.2007.)

Tulospalkkaus, Elinkeinoelämän keskusliitto 2005. Saatavilla: http://www.ek.fi/tupo/tupo_tavoitteet/tulospalkkaus/index.php. (Luettu 8.5.2007.)

Työssä oppiminen oppimismenetelmänä. 2006. Tampereen ammattiopisto. Saatavilla: <http://www.tao.tampere.fi/herpy/jt2.ppt#285,1,3>. Työssäoppiminen oppimismenetelmänä. (Luettu 19.9.2007.)

Valtanen, J., Lamminpää, K., Akola, E., Heinonen, J., Koskinen, K., Malinen, P. & Westergård, M. 2006. Henkilöstön kehittämisen opas. Turun kauppakorkeakoulu, Yritystoiminnan koulutus- ja tutkimuskeskus. Saatavilla:

https://www.tukkk.fi/heke/HeKe_opas_TuKKK.pdf. (Luettu 2.10.2007.)

LIITTEET

Liite 1: Puhelinhaastattelun alkujohdanto

Liite 2: Puhelinhaastattelurunko

PUHELINHAASTATTELUN ALKUJOHDANTO

HENKILÖSTÖN OSAAMISEN KEHITTÄMISTÄ KOSKEVA KYSELY KAJAANILAISILLE PK-YRITYKSILLE

Hei, olen Satu Mikkonen Kajaanin ammattikorkeakoulun tradenomiopiskelija. Teen opintoihini kuuluvaa opinnäytetyötä, jonka aiheena on **henkilöstön osaamisen kehittäminen** kajaanilaisissa pk-yrityksissä.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää kajaanilaisten pk-yritysten kouluttautumisasioista vastaavan henkilön mielipiteitä ja näkemyksiä henkilöstön osaamisen kehittämisestä sekä onko heidän mielestään Kainuun alueella riittävästi kouluttautumismahdollisuuksia

Te voitte antaa hyödyllistä tietoa henkilöstön osaamisen kehittämisestä Kajaanissa tämän haastattelun avulla. Samalla annatte arvokasta apua opinnäytetyöni onnistumiseksi. Mielipiteenne ovat tutkimukseni onnistumisen kannalta erittäin tärkeitä.

Tutkimus suoritetaan puhelimitse ja kaikki puhelinhaastattelut nauhoitetaan ja käsitellään nimettömänä sekä ehdottoman luottamuksellisinä. Kenenkään yksittäisen vastaajan tiedot eivät paljastu tuloksista. Tutkimukseen kuluu aikaa noin **10 minuuttia** ja siinä on 9 avointa kysymystä.

Osoitetietonne on saatu Kajaanin ammattikorkeakoulun Projektipäällikkö, KTM Jaana Lappalaisen tekemästä tutkimuksesta, johon oli kerätty kaikki Kainuussa olevat osakeyhtiömuotoiset pk-yritykset.

Tutkimuksen tuloksia hyödynnetään opinnäytetyössä tekemällä saaduista vastauksista yhteenveto ja näin saadaan tietoa myös Kainuun alueen koulutustarjonnan mahdollista kehittämistä varten.

Milloin Teille kävisi parhaiten haastattelun tekeminen?

Mikäli haluatte saada lisätietoja tutkimuksesta, voitte soittaa puhelinnumerooni, joka on 044 XXXX XXX. Vastaan mielelläni tutkimusta koskeviin kysymyksiin.

Yhteistyöstä kiittäen!

Satu Mikkonen

Tradenomiopiskelija

PUHELIN HAASTATTELU RUNKO *(omia muistiinpanoja varten)*

HENKILÖSTÖN OSAAMISEN KEHITTÄMISTÄ KOSKEVA KYSELY KAJAANILAISILLE PK-YRITYKSILLE

1) TAUSTATIEDOT

1.1 Sukupuoli (rengasta oikea vaihtoehto)

1.2 Ikä _____

1. Mies

2. Nainen

1.3 Haastateltavan asema yrityksessä _____

1.4 Yrityksen koko (rengasta oikea vaihtoehto)

1. Alle 250, mutta yli 50 työntekijää

2. Alle 50, mutta yli 10 työntekijää

3. Alle 10 työntekijää

2) OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

2.1 Mitä osaamisen kehittäminen mielestänne tarkoittaa?

2.2 Miten tärkeänä pidätte yrityksenne henkilöstön osaamisen kehittämistä yrityksenne menestymiselle? *Perustelut, miksi?*

2.3 Millaista tapaa/ tapoja käytätte yrityksessä, kun järjestätte henkilöstölle koulutusta tai valmennusta / kuinka usein? *Kysymys koskee viimeisen puolen vuoden aikaperiodia.*

2.4 Millä tavoin hyödynnätte yrityksessänne Kajaanin eri oppilaitosten tarjoamia kouluttautumismahdollisuuksia henkilöstön osaamisen kehittämiseksi? Jos ei hyödynnä kajaanilaisia oppilaitoksia lainkaan, niin miksi?

2.5 Millaisia menetelmiä käytätte mielestänne tehostamaan henkilöstönne oppimista?

2.6 Miten mielestänne yhteiskunnan nopeat muutokset ovat vaikuttaneet yrityksen (viimeisen vuoden aikana) henkilöstön osaamisen kehittämiseen?

2.7 Miten seuraatte / mittaatte yrityksen henkilöstön osaamisen kehittämistä?

2.8 Miten motivoitte henkilöstöänne osaamisen kehittämiseen?

2.9 Mitä kehitettävää / parannettavaa kouluttautumismahdollisuuksissa Kainuun alueella Teidän mielestänne olisi?

”Kiitän Teitä lämpimästi haastattelun antamisesta. Sain runsaasti hyödynnettävää materiaalia opinnäytetyötäni varten!”